



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
POSTGRADO DE CIENCIAS CONTABLES
MAESTRIA EN CIENCIAS CONTABLES**



**ACCIONES GERENCIALES Y PRESUPUESTARIA PARA EL
USO EFICIENTE DE LOS RECURSOS EN EL HOSPITAL
GENERAL III DE SANTA BÁRBARA DE ZULIA.**

**Trabajo de Grado presentado como requisitos para optar al grado de
Magíster en Ciencias Contables.**

Autor: Lcda. Mabel Machado

Tutor: Lcda. Nayibe Ablan M.Sc.

MÉRIDA, MARZO 2009.



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
POSTGRADO EN CIENCIAS CONTABLES
Mérida – Venezuela

ACTA

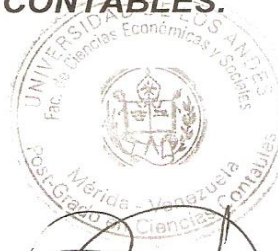
En la ciudad de Mérida, a los veintiséis días del mes de marzo de 2009, estando presentes en la sede de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Los Andes, las siguientes personas: Profesores Nayibe Abla, Lenin Valeri y Mgs. Ruth S. Vera en su condición de miembros del Jurado designado por el Consejo Técnico del Postgrado en Ciencias Contables, en reunión celebrada el 27 de mayo de 2008 de conformidad con el artículo 21 de las Normas de Funcionamiento de los Estudios de Postgrado en Ciencias Contables de la Maestría en Ciencias Contables, para conocer del Trabajo de Grado presentado por la estudiante de Postgrado **MABEL MARIA, MACHADO MORALES** titular de la **C. I. V- 13.009.305** como credencial de mérito para optar al grado de **MAGÍSTER EN CIENCIAS CONTABLES**.

Reunido el Jurado y presente la aspirante, ésta procedió a defender su Trabajo de Grado, titulado: **“ACCIONES GERENCIALES Y PRESUPUESTARIAS PARA EL USO EFICIENTE DE LOS RECURSOS EN EL HOSPITAL GENERAL III DE SANTA BÁRBARA DE ZULIA”**, el cual había sido previamente analizado por los miembros del Jurado.

Concluida la defensa del Trabajo de Grado, el jurado consideró que estaban cumplidas las exigencias requeridas para ser aprobado como trabajo de mérito para que a la mencionada aspirante le fuera conferido el grado de **MAGÍSTER EN CIENCIAS CONTABLES**.

Así lo declaran y firman.


Prof. Nayibe Abla
Tutora - Coordinadora



Mgs. Ruth S. Vera
Miembro del Jurado


Prof. Lenin Valeri
Miembro del Jurado

AGRADECIMIENTO

A Dios Todo Poderoso, por ser la luz que me guió en cada uno de mis pasos y fortalecerme cuando necesitaba su apoyo.

A mi madre, que es la persona más especial que Dios me envió para guiarme y ser un ejemplo de lucha por todas las metas que he alcanzado.

A Katy, que fue mi profesora a nivel de pregrado y pasó a ser mi amiga, la hermana que nunca tuve, que con su ayuda, consejos y apoyo pude culminar con una de mis metas.

A mi Tutora, persona incondicional, guía, quien con su orientación y aprendizaje se logro obtener este fruto tan importante. Gracias por ser mi profesora. Nayibe Ablan.

Mabel.....

ÍNDICE GENERAL

	pg.
AGRADECIMIENTO.....	ii
ÍNDICE GENERAL.....	iii
INDICE CUADROS.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	viii
RESUMEN.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	10
 CAPÍTULOS	
I. EL PROBLEMA.....	13
Planteamiento del Problema.....	13
Objetivos de la Investigación.....	20
General.....	20
Específicos.....	20
Justificación.....	20
Alcance de la Investigación.....	22
II. MARCO TEÓRICO.....	23
Antecedentes de la Investigación.....	23
Bases Teóricas.....	30
La Planificación como Acción Gerencial.....	30
La Planificación.....	31
Proceso de la Planificación.....	33
Enfoques de la Planificación.....	35
Planificación Estratégica.....	40
Necesidades y Beneficios de la Planificación Estratégica.....	43
Planificación Estratégica como Herramienta de Gestión Pública.....	45

	pg.
Planificación a Largo Plazo para la Gestión Pública en Venezuela.....	48
Planificación a Corto Plazo para la Gestión Pública en Venezuela y el Marco Lógico.....	51
La Planificación a Corto Plazo y su Expresión Financiera Vinculación Plan-Presupuesto.....	52
Control de la Planificación.....	53
El Presupuesto.....	55
El Presupuesto Público.....	57
Característica del Presupuesto Público.....	58
Fases del Proceso Presupuestario.....	59
Principios Fundamentales del Presupuesto.....	63
Técnicas Aplicadas en el Presupuesto Público	68
Implicaciones del Presupuesto por Proyecto.....	72
El Sistema de Salud y su Gerencia Actual.....	74
Bases Legales.....	78
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.....	78
Decreto con Fuerza de la Ley Orgánica de Planificación.....	79
Ley Orgánica de Administración Pública.....	79
Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público.....	80
Reglamento N° 1 de la Ley Orgánica de Administración del Sector Público, Sistema Presupuestario.....	81
Ley Orgánica de Salud.....	81
Operacionalización de Variables.....	82
III. MARCO METODOLÓGICO.....	84
Diseño de la Investigación.....	84
Tipo de Investigación.....	85
Población y Muestra.....	86
Validez y Confiabilidad.....	86
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	90

	pg.
Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.....	90
IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	92
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	115
VI. PROPUESTA	119
Acciones Gerenciales-Presupuestaria para el Uso Eficiente de los Recursos del Hospital III General Santa Bárbara de Zulía.....	119
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	128
ANEXOS.....	134

ÍNDICE DE CUADROS

	pg.
Cuadro N° 1 Operacionalización de Variables.....	83
Cuadro N° 2 Validez del Instrumento.....	87
Cuadro N° 3 Estadístico Descriptivo.....	88
Cuadro N° 4 Estadístico Total.....	89
Cuadro N° 5 Coeficiente de Cronbach.....	89
Cuadro N° 6 Diagnostico del Entorno.....	92
Cuadro N° 7 Misión de la Institución.....	94
Cuadro N° 8 Visión de la Institución.....	95
Cuadro N° 9 Planes de Acciones para alcanzar los Objetivos.....	96
Cuadro N° 10 Estrategias de la Institución.....	97
Cuadro N° 11 Acciones Correctivas de la Institución.....	98
Cuadro N° 12 Aplicación de la Técnica de Presupuesto.....	99
Cuadro N° 13 Lineamientos de la ONAPRE para la Formulación del Presupuesto.....	100
Cuadro N° 14 Procedimientos Escritos y Documentados del Presupuesto.....	101
Cuadro N° 15 Lineamientos del Hospital para la Formulación del POA y del Presupuesto.....	102
Cuadro N° 16 Discusión de la Formulación del Presupuesto.....	103
Cuadro N° 17 Sistema Administrativos Automatizados para la Ejecución del Presupuesto.....	104
Cuadro N° 18 Análisis de la Ejecución Presupuestaria.....	105
Cuadro N° 19 Rendición de Cuenta de la Ejecución Presupuestaria.....	106
Cuadro N° 20 Auditorias Externas para verificar el uso de los recursos.....	107
Cuadro N° 21 Unidad de Auditoria Interna del Hospital.....	108
Cuadro N° 22 Estructura del Sistema Presupuestario en el Hospital.....	109
Cuadro N° 23 Cumplimiento de las Leyes del Proceso Presupuestario.....	110
Cuadro N° 24 Clasificador para la Formulación del Presupuesto.....	111
Cuadro N° 25 Vinculación del Presupuesto con los Planes del País.....	112
Cuadro N° 26 Establecimiento de los recursos asignados del Presupuestos.....	113

ÍNDICE DE FIGURAS

	pg.
Figura N° 1 La Planificación.....	32
Figura N° 2 Proceso de la Planificación.....	35
Figura N° 3 Motores Constituyentes.....	50
Figura N° 4 Acciones Gerenciales.....	124

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	pg.
Gráfico N° 1 Diagnostico del Entorno.....	93
Gráfico N° 2 Misión de la Institución.....	94
Gráfico N° 3 Visión de la Institución.....	95
Gráfico N° 4 Planes de Acciones para alcanzar los Objetivos.....	96
Gráfico N° 5 Estrategias de la Institución.....	98
Gráfico N° 6 Acciones Correctivas de la Institución.....	99
Gráfico N° 7 Aplicación de la Técnica de Presupuesto.....	100
Gráfico N° 8 Lineamientos de la ONAPRE para la Formulación del Presupuesto.....	101
Gráfico N° 9 Procedimientos Escritos y Documentados del Presupuesto.....	102
Gráfico N° 10 Lineamientos del Hospital para la Formulación del POA y del Presupuesto.....	103
Gráfico N° 11 Discusión de la Formulación del Presupuesto.....	104
Gráfico N° 12 Sistema Administrativos Automatizados para la Ejecución del Presupuesto.....	105
Gráfico N° 13 Análisis de la Ejecución Presupuestaria.....	106
Gráfico N° 14 Rendición de Cuenta de la Ejecución Presupuestaria.....	107
Gráfico N° 15 Auditorias Externas para verificar el uso de los recursos.....	108
Gráfico N° 16 Unidad de Auditoria Interna del Hospital.....	109
Gráfico N° 17 Estructura del Sistema Presupuestario en el Hospital.....	110
Gráfico N° 18 Cumplimiento de las Leyes del Proceso Presupuestario.....	111
Gráfico N° 19 Clasificador para la Formulación del Presupuesto.....	112
Gráfico N° 20 Vinculación del Presupuesto con los Planes del País.....	113
Gráfico N° 21 Establecimiento de los recursos asignados del Presupuestos.....	114

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
POSTGRADO EN CIENCIAS CONTABLES
MAESTRÍA EN CIENCIA CONTABLES

ACCIONES GERENCIALES Y PRESUPUESTARIA PARA EL USO
EFICIENTE DE LOS RECURSOS.
CASO: Hospital General III Santa Bárbara de Zulía.

Autor: Lcda. Mabel Machado
Tutor: MSc Nayibe Ablan. Lcda.
Fecha: Marzo, 2009

RESUMEN.

Los centros hospitalarios en Venezuela actualmente presenta inconvenientes con respecto a la administración de los recursos asignados por el gobierno a través del presupuesto, esto se debe en gran parte a que los gerentes encargados del manejo de un hospital son médicos que adolecen de conocimientos gerenciales a fin de garantizar una gestión eficiente, eficaz y de prestarle el servicio óptimo y de calidad a los ciudadanos, a los que demandan del servicio. Por tal motivo el Hospital General III Santa Bárbara para dotar al público de servicios de mayor calidad, debe incrementar su eficiencia y eficacia al establecer acciones gerenciales que optimicen los recursos que son designados por el gobierno a través del presupuesto. Es de allí que la metodología aplicada se circunscribió en un proyecto factible de tipo descriptivo y de campo, donde se utilizó para la recolección de información el registro de observación documental y el cuestionario con escala de likert. La población estuvo conformada por 10 funcionarios adscritos a los diferentes departamentos del Hospital; la validez se realizó por medio del juicio de expertos dando como resultado 0.87 y una confiabilidad de 0.97. Luego de analizados los resultados se concluye que el Hospital presenta ausencia de criterios técnicos tanto en área de planificación como presupuestario las cuales influyen negativamente en la utilización adecuada de los recursos. Por lo que se recomendó al Hospital proponer la aplicabilidad de acciones gerenciales que permitan optimizar los recursos y por ende mejorar la calidad de servicio que brinda a la comunidad.

Descriptores: acciones gerenciales, presupuestos, optimización de los recursos.

INTRODUCCIÓN

El gobierno pone en marcha un nuevo modelo político de democracia participativa que busca profundizar y avanzar en el desarrollo económico y social endógeno para beneficio de todos los habitantes, desarrollando una gestión pública más democrática, coherente, transparente, eficaz y exhibir, con mayor fuerza, los resultados concretos de la acción gubernamental; busca un Estado cónsono con una sociedad más justa, con una economía eficiente en medio de la globalización. Por tanto, el avance de un gobierno se basa en el compromiso de una gestión y formulación de políticas económicas más racionales y equitativas, una administración pública de servicios más eficaces para la población y la apertura de participación ciudadana en los procesos de toma de decisiones.

En tal sentido, el Estado como ente rector debe definir las prioridades, a través de políticas públicas, armonizar los intereses de los sectores en escenarios concretos, arbitrar en los conflictos sociales (en el contexto de las leyes). Se refiere a que, tiene la brújula, define el rumbo, hace la regulación y el seguimiento de la unidades ejecutoras (todo esto en un marco participativo), operando con un ambiente social y trata con fuerzas externas a las cuales debe respetar para establecer los lineamientos que conllevarían a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, ya que es la razón de su funcionamiento.

Por tal motivo, el Estado tiene la responsabilidad fundamental de gerenciar las actividades en búsquedas de oportunidades, coordinando las capacidades y aplicando racionalmente los recursos bajo criterios de eficiencia y eficacia teniendo un rol simplificador de la incertidumbre.

La herramienta para lograr la gestión del gobierno la constituye la planificación y el presupuesto como acciones gerenciales, las cuales van a permitir definir claramente su misión dentro de la política pública que les corresponde, sus objetivos, y realizar la mejor asignación de recursos posible para que tengan buenos indicadores de desempeño y lo que es más importante, para que obtengan los resultados esperados.

Significa que estos instrumentos señalan las directrices a seguir, áreas estratégicas, programas, proyectos, recursos y sus respectivas metas u objetivos; así como la expresión financiera para acometerlas.

La salud conforma un elemento social primordial en cualquier modelo político y es considerado un derecho humano fundamental en todo estado moderno; así como también un medio de desarrollo.

Por tanto, la gestión de toda organización pública, es que los recursos que ha obtenido sean administrados de una manera eficiente, de acuerdo a las normas contables y canalizándolo hacia aquellas obras prioritarias y esenciales para el logro de los objetivos políticos. Una de las principales prioridades de un gobierno la constituye la salud ya que representa el prevalecer la vida. De allí surge la necesidad de proponer las acciones gerenciales y presupuestarias para el uso eficiente de los recursos del Hospital General III de Santa Bárbara.

En tal sentido la investigación está estructurada en seis capítulos:

CAPÍTULO II.- Planteamiento del Problema. En este capítulo se definirá en forma clara y precisa la problemática planteada, formulando los objetivos que desean alcanzar, justificando la importancia y el alcance de la investigación.

CAPÍTULO II.- Marco Teórico. Se analizarán y expondrán aquellas teorías, enfoques, temas, fundamentos legales, investigaciones y antecedentes en general que consideraran válidos para el estudio.

CAPÍTULO III.- Marco Metodológico. Determina el nivel de profundidad al que se quiere llegar en el problema planteado, indicando el diseño y tipo de la investigación, la población y muestra, validez y confiabilidad. Finalmente las técnicas e instrumentos aplicados para el análisis y procesamiento de los datos aplicados a la investigación.

CAPÍTULO IV.- Presentación y Análisis de Resultados. Presenta los resultados producto de los instrumentos de recolección de datos para dar respuesta a las acciones gerenciales y presupuestaria del Hospital General III Santa Bárbara que optimicen los recursos.

CAPITULO V.- Conclusiones y Recomendaciones. Este capítulo aporta a la sociedad un conocimiento objetivo de la realidad que afronta el Hospital y así recomendar la aplicabilidad correcta de las acciones gerenciales para influir en el desarrollo efectivo de las actividades, sustentado en el análisis de los resultados y en ,a referencias bibliográficas consultada.

CAPÍTULO VI.- Propuesta. Finalmente el desarrollo de este capítulo, buscó proponer acciones gerenciales para optimizar los recursos que son designados al Hospital por medio del presupuesto, con la finalidad de dotar a la comunidad de mayor calidad de servicio.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Venezuela transita una etapa de quiebre de tendencias, que se traduce en un cambio económico, social y político, como resultado de una gestión pública con una nueva visión que enfrenta el reto de instaurar una economía sana, con énfasis en la cultura del trabajo, la producción y que elimine progresivamente la dependencia del rentismo petrolero. En este sentido, se presenta la manera de cómo transformar la economía no petrolera y diseñar la economía social, estabilizando la diversidad de los intereses económicos y sociales con la cooperación autogestionaria de todos los venezolanos. Esta situación ha ocasionado una profunda reforma del contexto legal orgánico que recoge "las reglas del juego" de la participación protagónica de todos los sectores sociales. (Ministerio de Planificación y Desarrollo, 1998).

Por tal razón, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), como eje fundamental del cambio en el modelo de desarrollo venezolano, pretende reestructurar la República para establecer una sociedad democrática participativa y protagónica, con lo cual se enfatiza que la democracia será ejercida por participación popular, donde el protagonista es el pueblo. De igual manera consagra, como fines esenciales del Estado la protección, el desarrollo del hombre, el respeto a su dignidad, la participación de la comunidad, la edificación de una sociedad justa, para promover la prosperidad, garantizar el cumplimiento de los principios, derechos y deberes reconocidos consagrados en ella, sin perder de vista que la educación y el trabajo son procesos fundamentales para alcanzar dichos fines. (Art. 3). Este mismo instrumento jurídico encuentra en la planificación una herramienta para el cambio; en el artículo

299 estipula que el Estado promoverá el desarrollo armónico de la economía nacional, mediante una planificación estratégica, democrática, participativa y de consulta abierta.

Por esta razón, el gobierno para lograr una gestión efectiva necesita acciones gerenciales como la planificación que le ayude a definir claramente su misión, sus objetivos, y hacer la mejor asignación de recursos posible para que obtenga los resultados esperados. De esa forma promover el bienestar general de la comunidad, asumiendo para ello un rol activo con la finalidad de mejorar la calidad de vida de los habitantes e impulsar el crecimiento consecuente y equilibrado de todas sus áreas, y por consiguiente, establece los lineamientos generales que indican la direccionalidad requerida para proyectar, establecer los objetivos y materializar las metas de crecimiento económico y social justo. La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela expresa en este sentido lo siguiente:

El Estado promoverá y desarrollará políticas orientadas a elevar la calidad de vida, el bienestar colectivo y el acceso a los servicios. Todas las personas tienen derecho a la protección de la salud, así como el deber de participar activamente en su promoción y defensa, y el de cumplir con las medidas sanitarias y de saneamiento que establezca la ley, de conformidad con los tratados y convenios internacionales suscritos y ratificados por la República. (Art. 83).

Así, el Estado debe tener presente que la sociedad necesita de bienestar en todos los aspectos para que su desarrollo sea productivo para el país. Por tanto, el sector salud representa un fenómeno complicado, fruto de múltiples determinaciones, cuyo logro y mantenimiento se relaciona incluso, con la forma en que los seres humanos emplean el tiempo libre. Por ello, la salud posee una tarea enormemente compleja; sin embargo, imaginar un desarrollo auténticamente social sin incluir dentro de él a la salud, resultaría igualmente impensable. De tal manera, es necesario establecer una delimitación lo más precisa posible para apreciar las condiciones de salud, las potencialidades para su desarrollo y el significado que tiene para el logro del

ejercicio pleno de la ciudadanía como elemento indispensable en la construcción del desarrollo humano y de la nueva estructura del Estado.

Para eso, el Estado debe utilizar la planificación estratégica con la finalidad de emplear un instrumento de gobierno, en el cual se defina la "carta de navegación" de la Nación. A este documento le corresponde precisar, jerarquizar y establecer prioridades respecto de las razones de interés público, para así; definir que estrategias, políticas, metas, objetivos resultados y sobre todo ofrecer la base para la rendición de cuentas. Es decir, un instrumento para dar coherencia a los diversos actos de gobierno que se explican por la manera en que han sido configuradas las razones de interés público. La esencia de la planificación consiste en pensar antes de actuar, o lo que es lo mismo, tomar las previsiones del caso para que los fines sean alcanzados.

En tal sentido, es necesario que en la salud existan avances sustantivos para planificar la cobertura y universalización de la red de atención primaria, así como algunas medidas estatales orientadas a enfrentar la fragmentación del sistema público nacional de salud. Pese a ello, son enormes los déficit presupuestarios y la ausencia de eficacia institucional, que acarrear permanentes fallas en los insumos, equipos y medicamentos y que obstaculizan la adecuada atención de los sectores populares, particularmente en el nivel hospitalario. La discriminación de la población de las zonas rurales del país sigue expresándose en su menor acceso a presupuesto, personal e infraestructura de salud.

Más aún, la constante rotación de ministros en el Ministerio Popular de Salud y Desarrollo Social dificulta el cumplimiento de los objetivos referidos a la recuperación de su capacidad rectora dentro de una estructura intergubernamental descentralizada y participativa; además, la concreción de una política sanitaria de satisfacción universal de las necesidades integrales de salud. Guillen citado por (Albarrán 2007, p.1-12) expresa que esta circunstancia tiende a agravarse, toda vez que el Presidente de la República plantea la reversión del proceso de descentralización del sector salud y la normatización de las clínicas privadas, mediante la regulación de las estructuras de costos y baremos, medida que puede

terminar por desaparecer éstas organizaciones, con lo cual se ejercería más presión sobre un sistema de salud pública ya colapsado.

Por esta razones, el gobierno ha implementado además nuevas estrategias para solventar los problemas presentes en la ciudadanía como las llamadas misiones, entre ellas Barrio Adentro, la cual se convirtió en el eje central de la política en salud, y podría ayudar a solventar la fragmentación que ha caracterizado al sistema público de atención; cuyo objetivo general es garantizar el acceso a los servicios de salud de la población excluida, mediante un modelo de gestión de salud integral orientado al logro de una mejor calidad de vida. (Bracho 2005, p.1).

Sin embargo a pesar de ésta reestructuración del sistema de salud que se ha venido suscitando por parte del gobierno nacional, y de la implementación de programas sociales alternos para optimizar la atención médica de la población, la realidad es que día a día se puede observar que los hospitales no cuentan con la infraestructura adecuada, con los medicamentos, materiales quirúrgicos, equipos necesarios y personal asistencial para solventar este problema que abarca la atención

Se reconoce que entre las principales causas de ésta problemática la falta de planificación y la inexistencia o insuficiencia de normas y procedimientos, han conducido a un desorden administrativo que deteriora la capacidad gerencial del sector salud. Así mismo, se puede constatar que la gran mayoría de los gerentes encargados de la administración de los centros que conforman la red de hospitales y ambulatorio s son médicos que carecen de los fundamentos básicos sobre gerencia, a los fines de garantizar una gestión eficiente, eficaz, y prestar un servicio de calidad a la población. (Vanegas, 2006 1-3).

En relación a lo anterior la Contraloría General de la República (2001), enfatiza que las deficiencias comunes y recurrentes que ocurren en la administración pública son:

.....inexistencia de planes operativo s anuales o deficiencia en la formulación de los mismos, carencia de criterios técnicos en la formulación de los presupuestos e inobservancia de instrumentos normativos en su ejecución, fallas en la programación, ejecución física y financiera de los créditos acordados, falta de coordinación entre los

diferentes organismos gubernamentales para el logro de las finalidades previstas, carencia de políticas en la selección, reclutamiento y contratación de personal, ausencia o desactualización de manuales, reglamentos e instructivos sobre organización y procedimientos, estructuras administrativas no acordes con las funciones asignadas. (p. 1)

No obstante, a partir del 2006 el gobierno nacional ha implantado el presupuesto por proyecto para corregir estas deficiencias al vincular el plan con el presupuesto; sin embargo, continúan presentando dichas fallas al no establecer los mecanismos pertinentes en cuanto a su aplicabilidad, afectando de manera negativa los esfuerzos de desarrollo y modernización del Estado y así menoscabando el esfuerzo del gobierno, por tal motivo lo que se busca es determinar las acciones gerenciales para el mejoramiento operativo de las funciones del Hospital.

Ante la situación descrita los hospitales, específicamente el Hospital General Santa Bárbara, siendo tipo III, fue creado en el año 1972, con una capacidad de 200 camas, se encuentra ubicado en una población mayor de 60.000 habitantes con un área de influencia demográfica de hasta 400.000 habitantes, ofrece los servicios de Medicina Interna, Pediatría, Cirugía, Traumatología, Ginecobstetricia y Cuidados Intensivos, y se encuentra situado en el Municipio Colón del estado Zulia.

Su razón de ser es brindar asistencia médica de calidad, oportuna, eficiente, eficaz y de forma permanente, con la finalidad de prevenir, controlar y fomentar la salud para mejorar la calidad de vida de sus habitantes. Este centro atiende a las comunidades del Municipio Colón, Jesús María Semprum, Catatumbo y Javier Pulgar del estado Zulia. La fuente de financiamiento proviene del gobierno nacional, el cual designa una partida de 3.500.000 Bs. ó 3.500 Bs. F para comprar medicamentos para la Unidad de Cuidados Intensivos, viáticos y compras menores; y Bs. 800.000.000 ó Bs. F 800.000 del situado constitucional de la gobernación. El Hospital es un instituto que depende del Sistema Regional de Salud quien es él encargado de asignar los recursos y establecer las pautas de cómo se va a distribuir, actualmente el presupuesto es manejado por un outsourcing, una empresa contratista que abastece a esta institución de materiales quirúrgicos, medicamentos, personal asistencial, entre otros

para el funcionamiento operativo de este ente. Sin embargo no cubre las necesidades existentes, al no programar las actividades que conlleven al establecimiento de metas y objetivos, acciones que fijen políticas para el logro de la misión, al no establecer controles y evaluaciones; ocasionando que los recursos asignados no sean reales; y por ende, no ofrece un servicio óptimo a los pacientes.

La anterior afirmación se basó en el resultado de entrevistas no estructuradas realizadas por la autora a empleados y usuarios del Hospital General de Santa Bárbara de Zulia, durante los meses agosto y septiembre de 2006, en las cuáles se detectaron una serie de deficiencias operativas en la institución, tales como falta y obsolescencia de equipos médicos (radiología, cardiología entre otros), deficiencia en el número de personal asistencial, materiales quirúrgicos, insumos médicos, camas y de alimentos. En cuanto al área administrativa del ente, éste no dispone con un departamento de planificación y presupuesto, como consecuencia no se ajusta a la Ley de Administración Financiera del Sector Público y el personal carece de criterios técnicos tanto en la planificación como en la formulación de los presupuestos e inobservancia de instrumentos normativos en su ejecución. Esta afirmación refleja que a pesar de acogerse a los procedimientos internos del Ministerio del Poder Popular de Sanidad y al cumplimiento de la documentación exigida por el organismo como: el plan operativo, el presupuesto, memoria y""cuenta; éste instituto presenta fallas en el área de planificación y presupuesto, representando esta herramienta una expresión numérica, al no diagnosticar las necesidades reales del hospital prevista en la localidad, al desconocer los objetivos, metas y acciones que son necesarias para el logro de misión. Esto evidencia la inadecuada gestión de los recursos públicos por no ser el principal gestor de eficiencia y eficacia, que garantice el mejor beneficio para la comunidad.

Esto se debe a que el hospital dispone de los recursos asignados para realizar las funciones operativas pero no solucionan estas deficiencias al no disponer del conjunto de acciones y tareas que involucre el quehacer y estrategias adecuadas que orienten al mejoramiento de las actividades de la institución ocasionando efectos colaterales, ya que rol central de la gerencia es el funcionamiento efectivo y eficiente

de los recursos y por ende, el logro de la misión para la cual fue creada, de manera de emprender un modo de gestión o acciones de calidad.

De seguir dicha situación traerá como consecuencia que no se tomen las decisiones adecuadas, por la falta de mecanismos de prevenciones y controles que sirvan de instrumentos confiables que garanticen el bienestar social de la comunidad. Como también, se seguirá presentando deficiencias en relación a materiales y equipos de asistencia lo cual afecta fundamentalmente a la población. Por tal motivo es de suma importancia establecer las acciones gerenciales y presupuestaria para el mejoramiento operativo de las funciones del Hospital III General de Santa Bárbara, en el cual sea entendida la gerencia de éste ente como la integración de esfuerzos utilizando racionalmente los recursos, plenos de autoridad y responsabilidad, planificando, controlando, y guiando la institución hacia sus fines y objetivos. En este sentido, el disponer de un sistema integrado de planificación y presupuesto contribuirá al establecimiento de un desarrollo institucional armónico: debido a que responde a las exigencias de un entorno cambiante, manteniéndose al día dentro de una gestión dinámica, competitiva y eficientemente planificada, adoptando las acciones hacia objetivos específicos y fundamentados por medios bien identificados y evaluados. De este modo, este sistema permite encarar el porvenir, de manera de inferir en la necesidad de afrontar los eventos previsibles o no, mediante la preparación de planes para la organización, creando un rol protagónico en la gerencia de los recursos. Por tanto, la investigación pretende dar respuestas a las siguientes interrogantes: ¿Cuál es la situación en el Hospital General III Santa Bárbara con relación al sistema de planificación y presupuesto?, ¿Cuál es la normativa legal y el marco conceptual que rige la planificación y el presupuesto en los centros hospitalarios?, ¿Cuáles serían las acciones gerenciales y presupuestarias aplicables para el uso eficiente de los recursos de Hospital?

Objetivos de la Investigación.

Objetivo General

Proponer las acciones gerenciales y presupuestarias para el uso eficiente de los recursos del Hospital General III de Santa Bárbara de Zulia.

Objetivos Específicos

1. Identificar la normativa legal y el marco conceptual que rige la planificación y el presupuesto en los centros hospitalarios.
2. Diagnosticar la situación actual en el Hospital General III de Santa Bárbara de Zulia con relación al sistema de planificación y presupuesto.
3. Determinar las acciones gerenciales y presupuestarias aplicables para el uso de los recursos Hospital General III Santa Bárbara de Zulia.

Justificación de la Investigación

Los cambios en la estructura de la sociedad, deben ser acompañados por cambios equivalentes en la organización y sistemas del Estado, lo cual explica los esfuerzos por redefinir los objetivos, funciones, funcionamiento, administración de recursos, procedimientos de trabajo, análisis de resultados, impacto de las acciones, estructura organizativas, para adaptar el Estado a las nuevas realidades. Es por ello, que las organizaciones bien administradas y los programas efectivos, son aquellos que pueden demostrar que han logrado resultados, provenientes de una buena gestión gerencial, la cual se basa en la toma de decisiones adecuadas que dependen de la recolección de una eficiente información y que estos sean analizados cuidadosamente, debido a que constituye puntos críticos dentro del proceso de evaluación. Estos cambios de la gerencia moderna exigen precisión y rapidez en la toma de decisiones, por tanto el factor de planificación estratégica, productividad y control de los presupuestos es de gran importancia como herramienta administrativa.

Por tal motivo este estudio permitió a la institución y a los usuarios conocer como se establecen las acciones gerenciales para dar el adecuado uso a los recursos que el gobierno nacional designa anualmente en cada uno de sus proyectos, conllevando a que los ciudadanos reciban un beneficio social de calidad, siendo la salud el mejor recurso para el progreso personal, económico y social de cualquier país. En tal sentido, el estudio permitió conocer, revisar y evaluar las deficiencias, presentes en el sistema de planificación y presupuesto; así como también será una herramienta para que el personal posea una mayor comprensión técnica en el ámbito presupuestario y de las normativas que lo rigen, con la finalidad de prever la necesidad de insumos, materiales quirúrgicos, personal necesario para cada servicio que brinde la atención adecuada; estableciendo controles pertinentes para la distribución de los ingresos, ya que la eficiencia de la institución depende en gran medida de su capacidad para asignarlos.

Es de allí que la buena gestión que la institución ofrezca a través de la herramienta de planificación y presupuesto, la comunidad se verá beneficiada, porque si los recursos escasos son administrados adecuadamente, la población podrá ser atendida cubriendo una de sus necesidades como lo es la asistencia curativa y preventiva de enfermedades.

Bajo esta concepción el ente podrá determinar las fallas y realizar los correctivos pertinentes para el uso eficiente de los recursos del Hospital General III de Santa Bárbara enmarcado dentro de una gestión gerencial exitosa que ayude al mejoramiento de la calidad de vida.

Desde el punto de vista metodológico servirá de marco de referencia para realizar otras investigaciones que conduzcan a la utilización adecuada de herramientas administrativas para promover transformaciones en organizaciones públicas, en aras de mejorar el servicio que se presta a la colectividad.

Alcance de la Investigación

La investigación se enmarca en términos de espacio, en el Hospital General **III** Santa Bárbara de Zulia, ubicado en el Municipio Colón del estado Zulia, En cuanto al tiempo, comprenderá el periodo 2006-2007. Tuvo como alcance proponer las acciones gerenciales y presupuestarias para el uso eficiente de los recursos del Hospital General **III** Santa Bárbara, que permitan priorizar las necesidades en función de la eficiencia y eficacia, parámetros que debe considerar la gerencia de lo público. En cuanto al alcance poblacional, estuvo constituida por el departamento administrativo y por último, con relación al alcance metodológico, la investigación se circunscribió en un proyecto factible de tipo descriptivo y de campo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se desarrollará la fundamentación teórica que determinará las características y necesidades de la investigación, la perspectiva del análisis, y contribuirá a profundizar la visión del problema que se asume. Está constituido por los postulados según autores e investigadores que hacen referencia al problema investigado permitiendo tener un enfoque completo de las formulaciones teóricas para basar el conocimiento científico en las etapas de observación descripción y explicación. Además identifica las fuentes secundarias, como lectura de textos, libros especializados, revistas, tesis de grados, información electrónica, sobre las cuales se podrá diseñar la investigación propuesta. (Méndez, 2001).

Antecedentes de la Investigación

Salazar, D y Romero E. (2006), de la Extensión de Post grado de la Universidad del Zulia, en su artículo titulado: Planificación. ¿Éxito Gerencial? señala importancia de la planificación con herramienta fundamental en cualquier organización, reflejando las diferentes concepciones de la planificación, sus ideologías y la confrontación con las realidades cambiantes del entorno. Así como también el fortalecimiento de un sistema gerencial de planificación que contenga estrategias y políticas de comunicación que conduce a la participación, tanto de los responsables de la toma de decisiones como de quienes las ejecutan, permitiendo la obtención satisfactoria de resultados gerenciales, cualquiera sea el área en donde se aplique: contextos educativos o empresas.

En tal sentido, se relaciona con la problemática planteada, ya que por medio de este instrumento surgirá el conocimiento de necesidades, inquietudes, intereses y motivaciones que realmente justifican el por qué y el logro de las acciones gerenciales, planteados en objetivos y propósitos claros, para fijar prioridades, concentrarse en las fortalezas de la organización y tratar los problemas de cambios en el entorno externo.

Romero, E (2005), efectuó un estudio sobre Aproximación al Modelo de Control Administrativo para los servicios del Hospital Central Dr. Plácido Daniel Rodríguez Rivero de San Felipe, estado Yaracuy, con el propósito de mejorar las deficiencias que presenta este centro de salud en el cumplimiento administrativo. Concluye que el ente no cuenta con un instrumento de gestión que indique el comportamiento o desempeño de la institución para así tomar las medidas correctivas o preventivas en cuanto desviaciones. Este estudio destaca la necesidad de establecer los parámetros pertinentes para la utilización adecuada de los recursos, estableciendo la relación con el tema planteado, ya que no puede existir un control a posteriori si no hay una labor de previsión.

Otra investigación relevante para el presente estudio es la de Duran, M. (2005), la cual se fundamentó en la Aproximación a un Modelo de Gestión Presupuestaria para Fondos Regionales. Caso: FOMDES. Los resultados arrojados por la investigación determinó que FOMDES, carece de procesos que le permitan una adecuada gestión presupuestaria para el logro de sus objetivos, así como también se detectó la insuficiencia de instrumentos adecuados de planificación, concluyendo el investigador que hizo necesario la propuesta de una aproximación a un modelo de gestión presupuestaria para los fondos regionales, que permita una gestión eficiente para optimizar los recursos presupuestarios, en aras de mejorar la calidad de vida de la población.

La relación existente con el problema planteado es que se trata de un modelo de prevención y control que servirá de apoyo para esquematizar los lineamientos de la optimización de los recursos en los centros hospitalarios.

González, M. (2004), en la Revista Venezolana de Gerencia, en su artículo titulado: un "Enfoque transversal en las políticas de salud del Estado Venezolano", comenta que el Estado para hacer frente a los grandes retos planteados en la Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela (1999) y en el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social dentro del eje del equilibrio social, se hace necesario redefinir un nuevo pensamiento estratégico en las políticas públicas de salud y desarrollo social, es decir reordenamiento del sistema sanitario único, intersectorial, universal, integral, descentralizado y gratuito. Un modelo que responda a las necesidades sociales que rompan con el populismo clientelar y la exclusión social que busque reducir los déficit de atención e ir impactando en las inequidades de condiciones, calidad de vida, salud por genero, ciclo de vida, territorios, clases sociales y etnias.

En tal sentido, el gran aporte del plan estratégico social como parte de la política del Estado venezolano en materia de salud está orientada a sistematizar, analizar y utilizar información que permita construir una visión integral de la salud dentro de los nuevos parámetros de calidad de vida. Este tema tiene relación con la problemática planteada, porque busca aplicar un pensamiento estratégico que represente las necesidades sociales, permitiendo definir claramente las metas que se pretende alcanzar, precisar los caminos a seguir, los recursos a invertir, entrever los resultados en la dirección deseada y tener un mapeo más claro de la red de causalidades y en su entorno.

Monsalve, B (2004), en su trabajo titulado "Estrategias Presupuestarias para la Optimización de los Recursos en las Gobernaciones. Caso: Gobernación del Estado Mérida, consistió en un diagnóstico para determinar la situación actual de la Gobernación de Mérida. La autora concluyo, que no se aplica una planificación acorde con la realidad, ni tampoco se cuenta con estrategias que permitan optimizar los recursos del Estado. Por lo antes expuesto, plantea que se hace necesario diseñar estrategias presupuestarias que permitan elaborar el presupuesto tomando en consideración, la planificación porque forma parte de esta herramienta gerencial para materializar lo que se desea alcanzar, con la finalidad de satisfacer las necesidades de

la población y lograr cumplir con los objetivos del plan de gobierno.

La relación existente con la temática planteada es que servirá de guía para determinar las acciones gerenciales y presupuestarias del uso eficiente de los recursos del Hospital General III de Santa Bárbara de Zulía.

Oropeza, L (2003), basó su estudio en el "Diagnóstico Situacional del Proceso Presupuestario de la Universidad de los Andes (Periodo 1996-2000)". A través de un análisis situacional para describir, interpretar y explicar las causas de la insuficiencia presupuestaria, ausencia de planificación en la ejecución presupuestaria, y del retardo en la recepción de los recursos financieros aprobados, factores que obstaculizan el normal funcionamiento de esta institución. En tal sentido, el investigador generó la matriz FODA, herramienta de formulación de estrategias para mejorar el sistema presupuestario y financiero de esta institución.

Esta investigación se relaciona con el tema planteado, por buscar identificar las causas de deficiencias presupuestarias en las instituciones públicas y la manera de cómo vincular la planificación con el presupuesto.

Silva, I (2002), en su investigación Lineamientos Gerenciales para la Unidad de Cuidados Intensivos "Dr. Orlando García" del Hospital Central Universitario "Dr. Antonio María Pineda" de Barquisimeto estado Lara, con el fin de contribuir al logro de lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y en la Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social Integral, en lo que se refiere a salud. Obtuvo como resultado que el personal no tiene bien definida la Misión de la Unidad, no participan en la elaboración del presupuesto, los planes los elaboran a mediano plazo, y no son totalmente cumplidos, los que están capacitados no reciben cursos de reentrenamiento en el uso de nuevas técnicas, hacen uso ineficiente de los equipos computacionales, por tanto ratifica la importancia del establecimientos de guías gerenciales que permitan orientar a la institución por medio de estrategias conseguir las metas que se ha propuesto.

Paredes, Y (2002), realizó una investigación titulada "El Proceso de Planificación Estratégica aplicado en la Unidad Ambiental de la Alcaldía del Municipio Autónomo

Libertador del estado Mérida, cuyo objetivo es describir, analizar y evaluar el proceso de planificación en la unidad ambiental mencionada anteriormente; así mismo proponer lineamientos para la planificación estratégica, que conduzca en términos de mejorar la primera fase del proceso administrativo como lo es planificación, lo que trascenderá en la prestación de servicio eficiente y por ende en mejorar la calidad de vida de la población.

En base al proceso investigativo que realizó el autor concluyó que la unidad ambiental carece de los conceptos básicos de la planificación estratégica, ya que dicha unidad no posee una definición clara de misión, carece de políticas de capacitación y adiestramiento del personal en materia ambiental, escasos recursos presupuestarios y el ingreso de personal por recomendaciones políticas. Al igual, que las otras investigaciones tomadas como antecedentes para la problemática planteada, servirá de apoyo como una herramienta de diagnostico para analizar lo que esta sucediendo, que estrategia adecuada se debe tomar en cuenta para solucionar algún problema y que medios se utilizara para alcanzarlo.

Muñoz F; López D; Halverson P; Guerra C; Hanna W; Larrieu M; Ubilla S; y Zeballos J. (2000), en su artículo titulado: Las Funciones Esenciales de la Salud Pública: un tema emergente en las reformas del sector de la salud, señala como la Organización Panamericana de la Salud presenta un enfoque sobre los cambios estructurales, financieros, organizacionales del sector salud y de los ajustes en la prestación de servicios de atención a las personas, el cual conlleve a asegurar el acceso a la atención de salud y su calidad; así como también, a un mejor desempeño de la práctica de la salud pública. Por tanto, plantean la necesidad de establecer indicadores y estándares, caracterizado por tareas de prevención, conducción, regulación, modulación del financiamiento y vigilancia del aseguramiento.

En tal sentido, para poder definir cuales son los parámetros que deben seguir para el mejoramiento del sector salud, necesita establecer prioridades por medios de herramientas de prevención y control, lo que conduce a que se relacione con la investigación planteada.

González, L. (2000), desarrolló una investigación en el Sector de Transporte y Comunicaciones del estado Lara en lo que respecta a una Propuesta de cómo implantar en líneas generales un Modelo de Planificación Presupuestaria bajo la Prospectiva Estratégica a modo de garantizar la mayor eficiencia y efectividad en el plan presupuestario del Estado, el cual concluye que no se precisan el capital necesario, para quien, dónde, la delegación de autoridad y dentro de este enfoque no se efectúa un plan de trabajo dentro de los límites estratégicos. Esta investigación destaca como la herramienta de planificación estratégica contribuye con el presupuesto a establecer los mecanismos para alcanzar las metas propuestas al realizar un análisis de los puntos negativos y positivos del entorno para determinar el mejor aprovechamiento de los recursos.

Becerra, L (2000), en su investigación titulada "La Planificación Estratégica aplicada a la Pequeña y Mediana Industria: Cuatro Casos de Estudio en el Estado Trujillo, Mérida- Venezuela 2000", buscó fundamentalmente determinar a través del enfoque estratégico sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con el fin de plantear las estrategias apropiadas con miras a lograr su competitividad, asegurando así su supervivencia y desarrollo. Como resultado y de acuerdo con el análisis situacional realizado a cada empresa se establecieron estrategias de acción viable, y se propuso una definición de misión y objetivos apropiados para dichas empresas que conllevaría a mejorar el desarrollo y asegurar las empresas estudiadas en sus respectivos mercados.

Esta revisión destaca la importancia que tiene la planificación como acción gerencial tanto en el sector privado como público, utilizándose como principal herramienta para optimizar los recursos, al establecer las bases para una administración eficiente que permita anticiparse, evaluar la situación actual, y así decidir el rumbo de ésta hacia el futuro.

Vásquez, M. (2000), desarrolló un estudio sobre la Prospectiva Estratégica en la Planificación Presupuestaria. Una Propuesta para el Sector Salud del Estado Lara, a través de esquemas que orientan a la participación activa e integral de la sociedad organizativa bajo una filosofía futurista, donde se proyecta la visión esperada por

cada uno de éstos, con el propósito de optimizar la gestión administrativa y operativa de este importante sector de la sociedad. Esta propuesta destaca la importancia de la planificación presupuestaria bajo el enfoque estratégico, que indique el diseño de un plan que establezca, misión, visión, objetivos y estrategias que ayuden a mejorar la calidad en los servicios médico asistenciales y en fin planificar los recursos disponibles sobre la base de lo deseado y no de las características del pasado.

Obando, A (1998), en su trabajo titulado "Propuesta de Diseño Organizacional para el Hospital Sor Juana Inés de la Cruz Mérida- Venezuela", el cual consistió en definir un diseño organizacional enmarcado en el modelo de Mc. Kinsey que permitan un funcionamiento acorde con las nuevas tendencias gerenciales, en donde el auto diseño organizacional, el aprendizaje en equipo, la gerencia participativa, el crecimiento personal, la autogestión y la responsabilidad social se impone como modus operando de la administración, organización y dirección de estas organizaciones.

Esta investigación tiene relación con la problemática planteada ya que su propósito fundamental está dirigido al establecimiento de una cultura organizativa acorde con la misión, estrategias y objetivos para dar respuestas de eficiencia y calidad a la crisis general de los servicios que prestan las instituciones en el área de salud, con esto busca romper con los viejos esquemas, dando una manera diferente de hacer las cosas con responsabilidad social en las distintas esferas del quehacer humano.

Andara, S (1995), aplicó una investigación titulada "Gestión Presupuestaria del Estado Mérida y el Proceso de Descentralización (1990-1993)", con el propósito de estudiar la administración de los recursos presupuestarios en virtud de la autonomía, las nuevas facultades, las nuevas competencias y recursos que supone la transferencia de competencias; debiendo incorporarse o perfeccionarse los planes de desarrollo estratégico, sistemas de control y evaluación de gestión, los sistemas de información y bases de datos; así mismo, reformar la gerencia pública en pro del desarrollo de estudios exploratorios sobre las fuentes alternas de recursos y finalmente la creación de mecanismos de cooperación interestatal. Concluyendo que no existe un sistema de

planificación estatal que se realice de manera coherente y armónico sobre la gestión presupuestaria, que incorpore todos los actores que obligatoriamente deben participar en la formulación del presupuesto, tampoco existe correspondencia entre los objetivos y metas del plan de desarrollo con el presupuesto del Estado.

Esta investigación también se relaciona con la problemática a desarrollar, por cuanto la gestión presupuestaria es una de las variables que incide el problema planteado, con lo cual dicha investigación alimentará el cuerpo de teorías que sustentan el estudio.

Bases Teóricas

Entre las bases teóricas que sustentarán la investigación se encuentran las siguientes:

La Planificación como Acción Gerencial

Desde la antigüedad, conocer el futuro ha atemorizado e intrigado a la humanidad y aunque hoy en día resulta imposible despejar esta incógnita, el hombre ha utilizado herramientas que permitan disminuir este temor por medio del establecimiento de mecanismos para programar y controlar los recursos escasos, él descubrió que requería priorizar las actividades si deseaba satisfacer sus necesidades. (Zurita, 2001).

Por tanto, el empleo de la planificación en el complejo mundo competitivo de los negocios se ha hecho necesario para facilitar las gestiones gerenciales y administrativas tanto en los actos de comercio como en los industriales e institucionales del Estado, permitiendo cuantificar las metas, constatar la ejecución de las partidas o actividades establecidas, tomar las decisiones pertinentes y efectuar a tiempo los ajustes necesarios.

Es de allí, que es imperante enfatizar como la planificación forma parte de la función administrativa siendo el primer eslabón de este proceso, pues para que la gerencia pueda organizar, dirigir coordinar y controlar, debe ante todo elaborar planes de manera que indique lo que debe hacer, como y cuando debe hacerse; así

como los responsables de llevarlo a cabo; es decir, constituye un mecanismo para construir el futuro sobre bases ciertas, para brindar una oportunidad al anticiparse y así minimizar la incertidumbre, adaptarse al entorno cada vez más dinámico y cambiante. (Ablan, Altuve, Joves y Yuburi 2005).

En tal sentido, Ackoff (1987) citado por Zurita (2001), expresa que: "El no hacerlo bien no es un pecado, pero el no hacerlo lo mejor posible, sí lo es". Es de allí; que se debe planificar para tener un basamento por el cual se debe guiar la gerencia para la consecución de los objetivos.

La Planificación.

La planificación se constituye en hechos centrales de la vida moderna: escasez de los recursos frente a necesidades múltiples y crecientes y la complejidad, turbulencia, incertidumbre y conflictividad que caracterizan a las actividades humanas y su entorno. Esta visión permite determinar los alcances del instrumento, que según Tobío (1996) señala lo siguiente, se refieren a:

Al ámbito geográfico. Nacional, regional, estatal, local o municipal y urbano,

Al ámbito temporal. Corto, mediano y largo plazo,

A las dimensiones. Sectorial (las actividades se analizan sin una referencia explícita al espacio geográfico en el cual ellas ocurren) y espacial (se centra en la atención del territorio como marco de referencia para la localización de las actividades),

A los aspectos que incluye. Global o parcial, dependiendo del número de variables o sectores que se incluyen en el proceso, y

A la obligatoriedad. Imperativa e indicativa.

Por esta razón Zurita (2001), expresa que la planificación es "prever y decidir hoy las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable. No se trata de hacer predicciones acerca del futuro sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra" (p.58). Esto significa anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada. Tanto la definición de

la situación deseada como la selección y el curso de acción forman parte de una secuencia de decisiones y actos que realizados de manera sistemática y ordenada constituyen lo que se denomina el proceso de planificación.

A su vez, para Thompson y Strickland, (2001), consiste en:

Decidir con anticipación lo que hay que hacer, y quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse. En ese contexto, la planificación en las organizaciones se rige como puente entre el punto en que se encuentra y aquel que se quiere ir. (p.25).

Por tal motivo, la función de la planificación es obtener los resultados esperados por medio del establecimiento de los objetivos y metas. (Ver Figura N° 1). En este sentido viene hacer un instrumento que requiere de la participación proactiva de los actores organizacionales, que permitan la obtención de información clave para el éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión, que haga de la institución un ente anticipatorio, es un ejemplo claro de la capacidad que se tiene para actuar del orden establecido y lo planeado.

Figura N° 1 La Planificación.

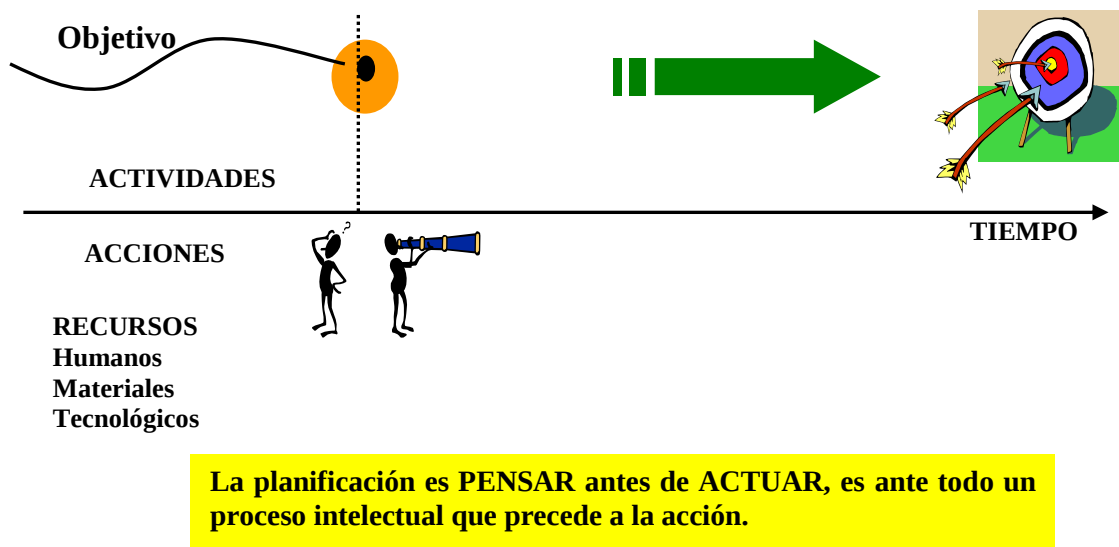


Figura 1. La planificación elaborado por la autora. 2007.

Este instrumento de previsión estudia la diferencia entre el ser y el deber ser, indica la direccionalidad hacia dónde quiere y puede ir, los objetivos a lograr, racionalizar los recursos y estableciendo prioridad en la atención de las necesidades.

En estas concepciones no existen contradicciones en sus contenidos, ya que se encuentra elementos, como proceso, anticipación, establecimientos de objetivos y metas, selección de medios para alcanzarlos, toma de decisiones, representación del futuro deseado y gestión. Por tal motivo constituye la razón de ser de toda la organización al agilizar sus actividades sin perder ningún aspecto importante de su entorno.

Proceso de la Planificación.

Una organización sólo puede existir y desarrollarse en un futuro cambiante si cuenta con una deliberada adquirida y permanente capacidad de planeación y eso se centra en una serie de etapas. Diversos autores han establecido el proceso de la planificación de la siguiente manera: Castellano (2000), expresa unas fases interactuantes como son:

1. Detección y definición del problema
2. Emprendimiento de acciones
3. Definiciones de objetivos, estrategias y políticas.
4. Diagnóstico y análisis de la problemática.
5. Traducir objetivos generales en específicos.
6. Selección de instrumentos para alcanzar los objetivos.
7. Definición de mecanismos para implementar lo planificado
8. Revisión.

Stoner (1996) señala 9 pasos necesarios para desarrollar el proceso de planificación:

1. Formulación de metas
2. Identificación de los actuales objetivos y estrategia.
3. Análisis ambiental
4. Análisis de los recursos
5. Identificación de oportunidades estratégicas y riesgos

6. Determinación del grado de cambio estratégico requerido
7. Tomas de decisiones estratégicas.
8. Puesta en práctica de las estrategias
9. Medición y control de progresos.

A su vez, Cortes (1998) citado por Ablan (2001), establece cinco pasos:

1. Definición de objetivos.
2. Determinar dónde se está en relación con los objetivos
3. Desarrollar premisas considerando situaciones futuras
4. Identificar y escoger entre cursos alternativos de acción
5. Puesta en marcha de los planes y evaluación.

Se puede contemplar que estos desarrollos teóricos difieren en la explicación, especificidad, y complejidad al considerar cada uno de sus pasos y en las herramientas utilizadas para el análisis. En la práctica no es posible definir patrones exactos y unívocos, ya que no se ejecutan de manera tan secuencial y formalizada; sino que se conjuga en forma paralela o simultanea en atención a las necesidades y objetivos de la organización.

Sin embargo, es posible establecer ciertos lineamientos como los objetivos, estudio del entorno, identificación de los mecanismos pertinentes, control y evaluación para alcanzar lo que se han propuesto. Por tal motivo (ver figura 2), se hace indispensable realizar un análisis de los acontecimientos pasados, las condiciones actuales e intentar predecir las tendencias futuras, comenzando con la misión de la organización, para que las metas se traduzcan en términos concretos, descubriendo las formas en que los cambios del ambiente económicos, tecnológicos, socioculturales y político/legal de una organización la afectarán indirectamente y las formas en que influirán en ella.

Figura N° 2

Proceso de Planificación

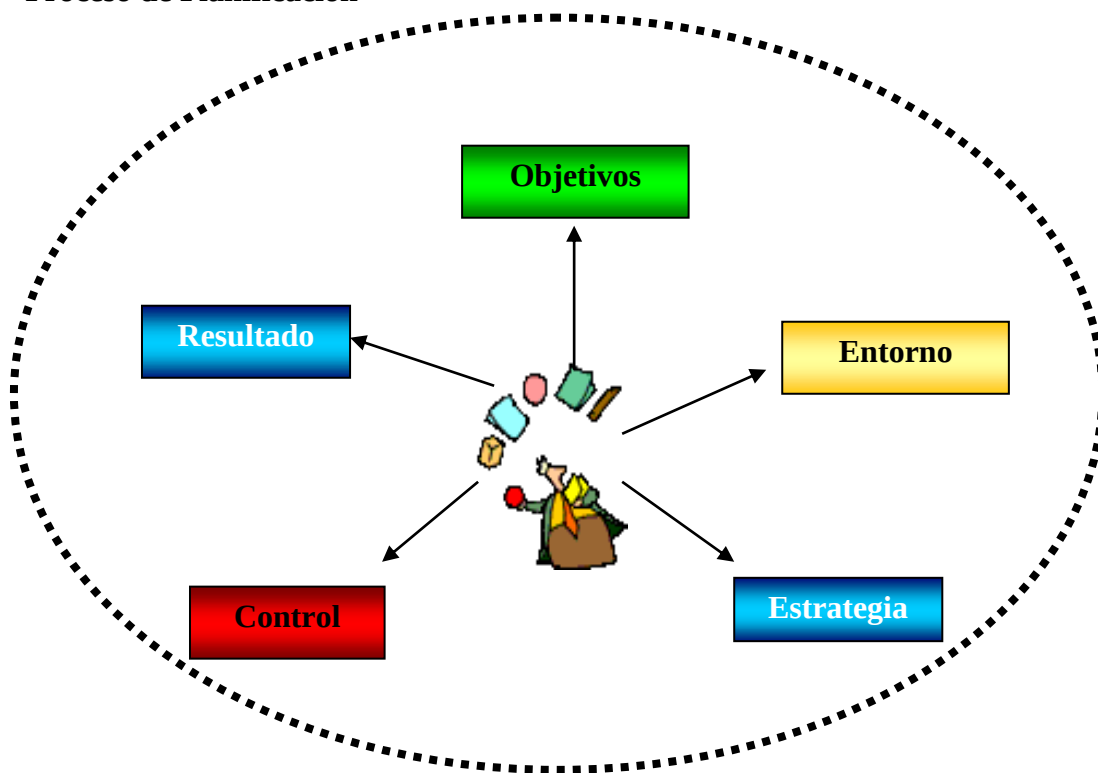


Figura 2. Proceso de la Planificación. Elaborado por la autora. (2006).

En tal sentido, determinar las oportunidades y amenazas que enfrenta y así como también, seleccionar los planes más adecuados y factibles para tomar las decisiones pertinentes. De allí, surgirá el conocimiento de necesidades, inquietudes, intereses y motivaciones que realmente justifican el por qué y el logro de la planificación, planteados en objetivos y propósitos claros. Por esta razón se han desarrollado diferentes enfoques para contrarrestar la incertidumbre y el cambio, a reducir los costos en función de una operación eficaz y sólida, facilitando el control.

Enfoques de la Planificación

La planificación es un instrumento destinado a permitir el más lucido y completo análisis de prácticamente todos los complejos problemas que enfrenta la sociedad y al

ofrecer métodos de organización capaces de lograr la mejor utilización de los recursos con el mínimo posible costo social. En consecuencia según Ablan y otros (2005), señalan los principales enfoques:

1. Planificación Tradicional- Normativa.

Este enfoque inicialmente calificado como planificación del desarrollo, fue utilizado desde los comienzos de los sistemas nacionales de planificación. Su atención se centra en las propuestas prescriptivas y normas que, en términos de un sujeto - preferentemente el Estado - que planifica el sistema, puede promover la velocidad de crecimiento y corregir los desequilibrios funcionales de dicho sistema.

Méndez (2002) citado por Ablan et al. (2005), establece que “La planificación tradicional o normativa se caracteriza por ser un enfoque que pretende explicar la realidad desde la perspectiva económica y social,, mediante el diseño de esquemas de análisis reductibles al manejo de datos e indicadores sobre ciertos comportamientos sociales” ... “El hilo conductor de su diseño es el “deber ser”, que obvia el “puede ser” y escasamente se conecta al “tiende a ser” (p.8).

2. Planificación Estratégica - Situacional.

La planificación estratégica situacional es "un proceso de gestión pública, continuo, sistemático y participativo, para seleccionar una dirección que oriente el cambio situacional y facilite producir acciones que le construyan viabilidad, venciendo la resistencia de actores oponentes" (p.68), por ende;

Su centro es la coyuntura, su formulación es participativa, su horizonte es político, el futuro es incierto y su cálculo se apoya en una simulación de diversos escenarios. El análisis de viabilidad es el ejercicio que permite considerar las limitaciones de carácter político (poder), económico e institucional". "Es flexible en sus objetivos y combina el "debe ser" de la norma y el "tiende a ser" que revela el diagnóstico, con el "puede ser" estratégico que resulta de considerar múltiples recursos limitaciones políticas, socioculturales e institucionales (Méndez, 2000, p.69).

Esta concepción parte del principio que planifica quien gobierna. Intenta construir una teoría de las situaciones que posibilite el captar la totalidad relevante para la

acción de un actor, así como los conflictos entre oponentes cuando estos confrontan sus planes en una realidad que se les constituye como tal sobre la base de problemas.

La planificación situacional se sustenta en un modelo de organización viable que vincula la planificación directiva con la planificación operacional y establece una serie de situaciones, que representa el cerebro de todos los procesos de gobierno en el sistema de planificación.

Por consiguiente, es una teoría y un método acerca de la planificación pública, es un instrumento innovador que permite incrementar los niveles de gobernabilidad y edificar viabilidad al cambio. Es decir, es una apuesta para ganar como gobierno y como sociedad, pues apoya la toma de decisiones al momento de definir y solucionar problemas de interés colectivo. Brasesco, (s/f).

Por tal motivo, Matus citado por Zambrano (2001), propone cinco momentos de la planificación estratégica situacional, los cuales son:

- Momento I. ¿Dónde estamos? Análisis de la situación del gobierno y del entorno considerando el pasado y el presente. En conclusión, se refiere a realizar un análisis detallado, a una evaluación precisa, a un grupo de trabajo con una visualización colectiva de la realidad, a como se debe organizar y sus procesos, además contar con un equipo interdisciplinario para elaborar el plan, generada de una rica información de la institución útil para identificar valores organizacionales y diseñar la misión y visión de los entes.
- Momento II. ¿A dónde vamos? Se define misión, visión, objetivos de gobierno y ¿cuáles son los problemas? Busca identificar las causas y nudos críticos, seleccionar y explicar los problemas objetos del plan de manera de establecer la direccionalidad por medio de técnicas, métodos, destrezas y habilidades que conduzca el proceso social hacia objetivos declarados.
- Momento III. ¿Qué hacer? (el deber ser). Se refiere al diseño del plan en cuanto a las operaciones, acciones, escenarios, análisis de confiabilidad y a los planes de contingencias que impacten en los nudos

críticos y ser un instrumento capaz de reducir la incertidumbre.

- Momento IV. ¿Cómo llegamos allá? (que puede ser del debe ser). Se refiere a *los* mecanismos que va a implementar por el gobierno para alcanzar lo que se han propuesto, define el diseño estratégico del plan para el análisis de viabilidad de las operaciones que tienen conflictos y el esquema de estrategias a aplicar para hacerlos viables en la situación inicial del plan.
- Momento V. ¿Cómo gerenciar la realización del plan? (hacer, recalcular y ajustar). Indica como el gobierno por medio de la planificación estratégica pública plantea las acciones de reforma y el funcionamiento de la organización conformado por el diseño y control de la agenda, asesoría tecnopolítica, el monitoreo, el presupuesto, el financiamiento de la gestión, gerencia por operaciones, rendición de cuentas, comunicación gerencial, participación y compromisos, con la finalidad de darle uso adecuados a los recursos que administran de manera de garantizar su utilidad y rendimiento económico.

Esta visión permite a la gestión pública determinar cuales son los pasos que debe seguir para la búsqueda de oportunidades, coordinación de capacidades y aplicación racional de los recursos, bajo la construcción de equipos de trabajo, conducción de proyectos a la acción y sobre todo basado en criterios económicos de eficiencia y eficacia.

3. Planificación Corporativa.

La concepción estratégica corporativa (paradigmas empresariales), aborda el problema de la planificación intentando establecer un equilibrio dinámico entre recursos financieros, resultados y opciones estratégicas para las distintas áreas de la organización, bajo el supuesto que la corporación esté en interacción con un ambiente o entorno donde participan competidores.

La planificación corporativa busca a través de la formulación y funcionamiento del

plan estratégico, integrar de manera sistemática la eficacia en la toma de decisiones con la optimización en la eficiencia organizacional

En el mundo de la gran empresa privada, el concepto de planificación estratégica no es nuevo"... En Venezuela se le practicaba limitadamente en contadas grandes empresas del Estado, y es sólo a partir de la crisis económica y la imposición de los paradigmas empresariales del neo-liberalismo que tiende a difundirse como el "último grito de la moda", llamado a superar las limitaciones de lo tradicional y el "estatismo" de lo situacional (Castellano, 2000, p.92).

Estos niveles de planificación han permitido a las organizaciones la percepción de nuevos escenarios, encausando el quehacer gerencial hacia un rumbo específico, que involucra las necesidades vigentes, la inquietud siempre presente en la sociedad y la interacción de los diversos entes en mercados cada vez más complejos y competitivos, obligando a las instituciones públicas a enfrentar desafíos en la gestión, en la que actúen como garantes de eficiencia y eficacia de los fondos públicos; con la finalidad de implantar prácticas administrativa que conduzcan a la obtención de los resultados planteados.

En este sentido, en base a estas perspectiva mencionadas anteriormente, para efectos de esta investigación adoptará un enfoque estratégico situacional y corporativo, el cual muestra el papel fundamental de la planificación dentro el proceso gerencial de las finanzas públicas, constituyendo una herramienta esencial para establecer los lineamientos pertinentes de los procesos productivos, financieros y contables, provenientes de la interacción social de manera de establecer prioridades y así satisfacer a la comunidad.

Por tanto, la gerencia pública bajo estas concepciones formulará los objetivos y estrategias, determinará los medios necesarios para coordinar y controlar la ejecución de los planes, programas y proyectos procurando un desarrollo armónico y equilibrado entre los diferentes sectores de la actividad económica y social. Así mismo, estará en una búsqueda continua y acuciosa de criterios vigentes y permanentes para adaptarse y flexibilizarse a las exigencias de la sociedad

anticipándose en brindar soluciones a problemas aun no planteados.

Ambos enfoques se fundamentan en la planificación estratégica, ya que los planes se diseñan para alcanzar las metas generales de una organización, mostrando el uso de los recursos para garantizar su optimización en un largo periodo, mediante el cual se prevé lograr situaciones, objetivos, determinar el poder y la potencialidad de oponentes que se muevan en escenarios cambiantes con tiempos crítico, siempre bajo condiciones de incertidumbre, así como también, la integración de paradigmas empresariales, el cual integran la eficacia y eficiencia organizacional.

Planificación Estratégica

La planificación, es utilizada desde la época de Taylor y Fayol como una fase del proceso administrativo, sin embargo debido a los cambios a nivel mundial se ha hecho necesario vincular con la terminología estrategia que viene a ser una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones. (Zurita, 2001).

Serna (1997) expresa que es el medio por el cual una organización define la misión, objetivos y estrategias. En otras palabras, debe ser entendida como un proceso participativo, que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia.

A su vez para Stoner, Freeman, y Gilbert (1996), está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización, enfocada como un todo, es decir, se centra principalmente en establecer directrices, objetivos y estrategias de carácter general, situándose en el análisis del contexto, en su evolución pasada y futura, así como en las estrategias generales que permitan a la organización diferenciarse del resto de organizaciones y posicionarse con éxito en ese entorno, con la finalidad de adaptarse permanentemente a sus cambios y exigencias. Es importante destacar que un buen

plan es aquel que logra elaborar un excelente *análisis de situación* y en consecuencia permite que la ruta elegida sea lo suficientemente precisa para evitar serios desvíos a los cuales nos enfrenta la realidad en la práctica, por lo que el diseño de planes de contingencia, sistemas de monitoreo y estructura organizacional descentralizadas y flexibles complementan un exitoso proceso de planeación estratégica.

De este modo la planificación estratégica según Zurita (2001), se convierte, en una carta de navegación sobre el curso que se estime más apropiado para la institución. De ahí que el autor propone realizar un balance entre tres tipos de fuerza que responden a su vez a las siguientes preguntas:

- **La misión de la organización:** *¿Cuál es el sentido de la existencia del servicio o institución?*
- **Las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización y que provienen del medio externo:** *¿Cuáles serán las demandas que nos planteará el entorno? ¿Qué tipo de dificultades y obstáculos pueden entorpecer nuestra capacidad de respuesta?*
- **Las fortalezas y debilidades del ambiente interno de la organización:** *¿Qué es lo que somos capaces de hacer? ¿Qué elementos de nuestra estructura interna podrían mostrarse inadecuados a la hora de una mayor exigencia productiva?*

De tal manera, si no hay suficiente coincidencia entre la misión de la organización, sus capacidades y las demandas del entorno, entonces se estará frente a una organización que desconoce su real utilidad. Por el contrario, un claro sentido de lo que es la misión, permite guiar las decisiones sobre qué oportunidades y amenazas considerar y cuales desechar.

Por tanto, la planificación estratégica es un proceso y un instrumento, porque se trata del conjunto de acciones y tareas que involucran a los miembros de la organización en la búsqueda de claridades respecto al quehacer y estrategias adecuadas para su perfeccionamiento, y así como también, constituye un marco conceptual que orienta la toma de decisiones encaminada a implementar los cambios

que se hagan necesarios. En ningún caso es un recetario, ni constituye la solución a todos los problemas o preocupaciones de una institución. Sin embargo se puede describir el proceso de planificación estratégica como el desarrollo de una visión para el futuro de la organización.

Por tal motivo, esta visión determina la necesidad que tiene las organizaciones para implantar esta herramienta de gestión, mostrando los beneficios que le ofrece tanto a la organización como a la comunidad, mediante el cual, dispone de un conjunto contrastado de técnicas, herramientas e instrumentos de apoyo para el diagnóstico, de priorización y un itinerario más o menos estandarizado de los pasos a dar en un proceso de esta naturaleza, la planificación estratégica y la gestión no deben concebirse como un conjunto de soluciones universales para todo tipo de situaciones.

Por consiguiente, el disponer de procesos estratégicos de planificación es importante, en opinión de Stoner, Freeman, y Gilbert (1996), sus fortalezas se centra en:

- Estudiar anticipadamente sus objetivos y acciones.
- Definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos.
 - Sirve de guía para que la organización obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos.
- Minimiza el riesgo reduciendo la incertidumbre,
- Coordina los esfuerzos y los recursos dentro de la organización.
- Establece indicadores de control.

Los esfuerzos de la planificación están orientados en asegurar que las cosas ocurran según lo estimado, pero en ocasiones, sin la coordinación de los recursos adecuados no sería posible. No solamente las tareas deben estar bien definidas, sino que debe existir la participación activa entre quien ejecuta y apoya la vinculación entre el alcance y la logística, mediante el intercambio de acciones, recursos e información y valuación de logros.

Es de suma importancia, resaltar que la necesidad de cambio social y modernización del Estado es mayor cada día, por consiguiente, la gerencia pública

debe poseer cada vez más la capacidad de innovación y espíritu empresarial que existe en la gerencia privada. Permitiendo ser instrumentos que facilite al gobierno establecer la direccionalidad, encauzar el esfuerzo colectivo, focalizar su atención en asuntos que impacten el desarrollo presente y futuro; y así anticipar las posibles dificultades en el plan de desarrollo de la nación, de manera de no contribuir a estancamientos, gastos innecesarios, el cual afecten la gestión del gobierno y así atender las necesidades de la comunidad. Ya que la razón de ser, de un gobierno es la gente, la comunidad, la sociedad que gobierna, mostrando resultados en función del desarrollo social, cultural, político y económico de esa sociedad.

Para disponer de un sistema eficiente de planificación no basta sólo con comprender sus virtudes, es necesario estipular el proceso que debe seguir una organización por medio de la planificación.

Necesidades y Beneficios de la Planificación Estratégica

La planificación es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea, aunque esta herramienta no puede concebirse como la panacea o el remedio milagroso para los problemas organizacionales y su aplicabilidad a las organizaciones no gubernamentales, es evidente que la adopción de procesos de planificación estratégica puede reportar ventajas importantes en las organizaciones que apuestan por dotarse de esquemas, prácticas y documentos que orienten estratégicamente sus actividades. En tal sentido Zurita (2001), señala los diferentes beneficios de esta herramienta que sirven para establecer las directrices que debe seguir cualquier organización.

- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.

- Constituye el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo.
- Obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que pueden contribuir a lograrlos.

De acuerdo a los aspectos mencionados anteriormente, cabe destacar que en estos tiempos de cambios, en donde hay mayor dinamismo e incertidumbre la importancia de contar con un instrumento como lo es la planificación estratégica, constituye el punto de partida para la gerencia de la organización, pues todos los demás actos administrativos (coordinar, motivar, ejecutar, evaluar y controlar), dependen de este proceso integral, el cual constituye la esencia y razón de ser de toda actividad organizacional.

Por consiguiente, Rojas (2000), citado por Bastidas (2003), plantea algunas razones por las cuales se justifican el diseño y aplicación de la planificación estratégica como herramienta esencial dentro del proceso gerencial. (p. 45)

1. Constituye una herramienta que impulsa la eficiencia.
2. Su diseño exige que sean formuladas y respondidas preguntas claves para la organización, la cuales conducen a precisar su situación.
3. Permite aclarar las oportunidades y amenazas futuras de una organización basándose en el diagnóstico integral de la misma.
4. Se basa en el enfoque sistemático el cual permite optimizar sus partes mediante una integración adecuada que proporciona una estructura integral de toma de decisiones.
5. Inspira la fijación de metas apropiadas y motivadoras.
6. Es el punto de partida y enlace con el resto de las funciones gerenciales.
7. Permite valorar el desempeño de la organización como un todo y cada una de las partes que la constituyen.
8. Suministra las bases para establecer prioridades delimitando los aspectos considerados claves.
9. Se fundamenta en un sistema de comunicación el cual permite la interrelación permanente del personal bajo un mismo lenguaje e identificado bajo los

mismos propósitos.

10. Estimula la actualización y desarrollo de todo el personal de la organización, para dar respuesta a nuevos retos.
11. Desarrolla el sentido de pertenencia y fomenta la participación, elementos determinantes de una elevada satisfacción de cada colaborador en la organización.
12. Permite identificar las debilidades para atenderlas y convertirlas en fortalezas.
13. Fomenta la evaluación y el fortalecimiento de los sistemas de información, administrativos y contables, en la búsqueda de su vigencia y pertinencia.
14. Su diseño, implantación y mantenimiento dependen de las características particulares y del contexto específicos para cada organización.

El autor antes mencionado, describe las diferentes situaciones vinculadas para prever y decidir sobre la direccionalidad futura, el cual expresa que es una metodología para la toma de decisiones, que intenta optimizar el logro de los objetivos dentro de un proceso social y por un esfuerzo deliberado para cambiar una situación que resulta insatisfactoria, así como también elegir racionalmente las alternativas que mejor se ajusten a los valores de quien las elige. Conduciendo a un proceso de gestión, de negociación y control que encauce el esfuerzo colectivo en la dirección trazada.

Planificación Estratégica como Herramienta de Gestión Pública

Toda organización surge para cumplir una finalidad y ésta debe expresarse en objetivos y metas concretas. por}t tanto, la planificación estratégica viene hacer una herramienta de gestión pública; vista como un proceso en el cual se toma en cuenta el porvenir, las decisiones actuales, la definición de metas, objetivos, políticas y estrategias para desarrollar planes a mediano y largo plazo. Esto es lo que permite ver a futuro y adelantarse a los posibles problemas. Su éxito se deriva de la atención continua de las cambiantes condiciones internas y externas de la organización, además de la formulación

y ejecución de estrategias acorde a esas condiciones. Sallenave, (2004).

En este sentido, va permitir que los entes públicos eviten el anquilosamiento, el cual lo vuelve ineficaz y depredador de los recursos que le son conferidos, ya que su responsabilidad es lograr que las misiones que se le encomiendan se cumplan, hacer que su trabajo sea productivo y que redunde en beneficio de la sociedad. En otras palabras no se trata sólo de ejecutar misiones sino de lograr siempre resultados que satisfagan las aspiraciones de los ciudadanos.

Desde este punto de vista, Zambrano (2001), presenta las siguientes características de planificación estratégica pública, que busca abordar la complejidad del proceso de diseñar y hacer gobierno, el cual establece lo siguiente:

1. Es un proceso que precede y preside la acción del gobierno.

El gobierno requiere anticipar la acción, ajustar, corregir, monitorear, evaluar y realizar el ajuste permanente por medio de la planificación, con la finalidad de abordar los problemas y ajustar el plan a las circunstancias.

2. Planifican los diferentes actores: aliados y oponentes.

Se refiere a la participación proactiva de todos los que intervengan en la gestión del gobierno ya sean aliados u oponentes, por lo que, se hace imperativo diseñar un plan donde incluya el comportamiento de estos actores frente a los problemas, operaciones y acciones que contempla el gobernante es su plan de gobierno.

3. Al efectuar el cálculo estratégico se aborda la dimensión política.

Constituye la necesidad de introducir la dimensión política en el proceso de planificación y efectuar el cálculo para el análisis estratégico, identificando otros actores sociales que también planifican y ponen en prácticas acciones para concretar proyectos o programas que pueden coincidir o no con los del gobernante.

4. Considera otros recursos que también son escasos para el ejercicio del gobierno, además del económico.

La planificación estratégica abarca no solamente lo económico sino también el recurso político determinante en la gestión, el conocimiento científico con él

que debe contar el gobierno, la capacidad organizativa institucional o personal; para llevar a cabo los procesos de gestión que se prevé desarrollar.

5. El elemento central del método es el problema.

Mediante la planificación estratégica el gobierno puede diferenciar entre el ser y el debe ser. Los problemas de la realidad que se intentan gobernar, que son los que la comunidad demanda al gobernante precisamente los sociales y económicos, el cual se enfrenten y traten de darle solución son problemas de tipo cuasiestructurado, con respecto a los cuales no se conocen todas las variables que los componen, por tanto requieren ser procesados por medio de la planificación estratégica para poder ser enfrentados con eficacia, eficiencia y efectividad.

Estas características visualizan como el gobierno puede diseñar y hacer una gestión acorde con el interés colectivo y de la región, es decir, un método que permita alcanzar un balance de gestión que responda a las expectativas y necesidades de la gente, por medio de la planificación estratégica.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, este mismo autor plantea las principales características que debe tener una organización gubernamental, que le permita gerenciar eficaz y eficientemente una gestión de gobierno. Entre las cuales se explica lo siguiente:

- a. **El personal que conforma la alta y media gerencia de la organización debe estar formada en ciencias y técnicas de gobierno**, que permitan tener una visión de desarrollo futuro, centrado en el análisis económico y político para lograr elevar la capacidad de gobierno, utilizando los mecanismos como la planificación estratégica pública, la teoría de la organización, monitoreo de la gestión pública, así como la formulación y evaluación social de los proyectos.
- b. **Se planifica estratégicamente y se domina la improvisación en lo fundamental**. Las instituciones se gerencian planificando, lo cual implica identificar y procesar los problemas de mayor impacto, a los cuales se le diseña las operaciones, escenarios, planes de contingencias, y el cálculo para

construirle viabilidad técnica y política.

- c. **Se pide y se rinde cuentas por desempeño.** Los organismos públicos establecen un sistema, mediante el cual los gerentes o responsables de problemas, nudos críticos y operaciones, exigen y rinden cuentas en forma sistemática y periódica de gestión.
- d. **Una gerencia creativa que supere la rutina.** Plantea que en el gobierno exista un equipo gerencial y operativo, con la suficiente capacidad y motivación para innovar.
- e. **La gestión operativa y la dirección estratégica.** La alta gerencia del gobierno debe ocuparse de la dirección estratégica, con la finalidad de exigir cuentas con relación a la eficacia (productos u objetivos) y efectividad (beneficios sociales).

Es por ello, que es importante destacar como estos aspectos agilizan el proceso de gestión del gobierno, incorporando proactividad, innovación, creatividad, apertura de paradigmas a su acción cotidiana y espíritu empresarial

Planificación a Largo Plazo para la Gestión Pública en Venezuela.

El instrumento de planificación a largo plazo aplicado por la gestión pública desde 2006, lo constituye el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación que tiene como sustentación doctrinaria el programa de gobierno, el cual está estructurado en cinco equilibrio: Económico, Social, Político, Territorial e Internacional y representa los lineamientos generales que proyectan la intencionalidad de gobierno en áreas específicas del acontecer nacional, expresado en macro líneas que establecen el método de los planes del mediano y corto plazo , mediante los cuales se viabiliza la acción del gobierno y se diseñan las políticas referentes a cada ámbito publico de actuación. Es por ello que la planificación del desarrollo económico y social según Bastidas (2003), constituye:

Una de las responsabilidades fundamentales del sector público; por lo

tanto es responsabilidad indelegable del Estado promover el bienestar general de la comunidad e impulsar el crecimiento consecuente y equilibrado en todas sus áreas. (p. 57)

Es de allí, que el pían de la Nación viene hacer el instrumento fundamental para organizar el desempeño de la acción del Estado Venezolano en función de alcanzar los grandes objetivos contenidos en la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. Por consiguiente, este instrumento que representa la herramienta de planificación, el cual es de imperativo cumplimiento para todas las instituciones, instancias y niveles de la administración pública centralizada y descentralizada.

Actualmente, debido a la nueva geopolítica del gobierno que busca el desarrollo endógeno, orientada a erradicar la pobreza, mejorar la calidad de vida de la población y crear un nuevo modelo de desarrollo económico y social al que se incorporan los sectores populares así como aquellas zonas desasistidas y desconcentradas demográficamente es necesario una planificación participativa dentro de este desarrollo.

Que según el Sistema Nacional de Planificación Participativa (1999), expresa que la planificación bajo este enfoque, consiste en que los habitantes, en sus organizaciones territoriales de base y con el Comité de Vigilancia, definen, desde sus comunidades o barrios en cada distrito, la prioridad de las obras y servicios. Los compatibilizan con los planes de desarrollo municipal y con los recursos disponibles, provenientes tanto de la Coparticipación Tributaria como de los ingresos municipales propios y, finalmente, gestionan su incorporación en la Programación Operativa Anual (POA) y controlan su cumplimiento.

Debido a estos cambios mencionados anteriormente, Martorano (2007), expresa que a partir de este año, el presidente va a centrar todas sus funciones rumbo a una Venezuela Socialista, estableciendo siete líneas estratégicas del Proyecto Nacional Simón Bolívar 2007-2021. Como son:

1. Nueva Ética Socialista.
2. Modelo Productivo Socialista (Economía Socialista)

3. Democracia protagónica revolucionaria (poder del pueblo)
4. Suprema felicidad social.
5. Nueva geopolítica Nacional (en las ciudades, en el campo, desarrollo ferrocarrilero, desarrollo interno).
6. Nueva geopolítica internacional, (mundo Pluri-polar).
7. Venezuela potencia energética mundial.

Dentro este proyecto Westón (2007), expresa que el Presidente Hugo Chávez el 10 de enero de este mismo año. (Ver figura 3). Ha señalado cinco motores de la revolución que son los siguientes: La ley habilitante (permitiría al Presidente Chávez, en el plazo de un año, impulsar una serie de decretos. una parte central de la ley incluiría la nacionalización de industrias clave que fueron privatizadas por gobiernos anteriores, (todo lo que fue privatizado debe ser nacionalizado). Esto conduce a una reforma profunda en la constitución nacional dirigida hacia una república socialista de Venezuela. Así mismo, la educación popular que profundizaría los nuevos valores y acabaría con los viejos valores del individualismo, el capitalismo y el egoísmo", finalmente la reconstrucción de los órganos de poder y explosión comunal (nueva geometría de poder). Estos motores viene hacer la palanca fundamental de la economía.

Figura N° 3.
Motores Constituyentes.



Figura N° 3. Motores Constituyentes. Ministerio P. P. para la Comunicación e Información. (2007).

Todo es esto enmarcado bajo un enfoque estratégico constituido como la herramienta mas potente para producir los cambios más profundos en la manera de hacer gobierno, ya que permite tener claro hacia donde va (objetivos), como alcanzarlos (método), con quienes y con qué recursos alcanzarlos (humanos y materiales).

Planificación a Corto plazo para la Gestión Pública en Venezuela y Marco lógico

Este instrumento en base a los planes a largo plazo contiene las directrices a seguir en cada organismo, indicando la disponibilidad de los recursos y la accesibilidad a fuentes de financiamiento de acuerdo a las líneas estratégicas, su objetivo asociado y el problema detectado, para ir detallando en cada proyecto cuales serán las líneas de acción, las acciones concretas, metas, montos requeridos, modalidad de orientación, localización geográfica de la identidad, los indicadores de gestión y el cronograma trimestral de distribución absoluta y relativa de las metas.

El Ministerio de Planificación y Desarrollo (2004), expresa:

Que el plan operativo anual, es un conjunto orgánico y sistematizado de los proyectos, objetivos y actividades que deben ejecutar las unidades ejecutoras locales de la institución, con una asignación presupuestaria para enfrentar los problemas diagnosticados, mejorar un servicio o implantar algo nuevo.

La POA, es coordinado y presentado por el Ministerio de Planificación y Desarrollo ante la Asamblea Nacional simultáneamente con el proyecto de ley de presupuesto para ese ejercicio fiscal (Arts. 10 y 21 LOAFSP).

Este instrumento es evaluado por la matriz marco lógico, el cual permite presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causalidad. Asimismo, sirve para valorar si se han alcanzado los objetivos y para definir los factores externos al programa que pueden influir en su consecución.

Este marco lógico se presenta como una matriz. Las columnas suministran la siguiente información:

1. Un resumen narrativo de los objetivos y las actividades.

2. Indicadores (resultados específicos a alcanzar).
3. Medios de Verificación. (mecanismos para constatar el resultado del indicador)
4. Supuestos (factores externos que implican riesgos).

Las filas de la matriz presentan información en momentos diferentes de la vida del proyecto:

1. Directriz Estratégica. (lineamiento breve y descriptivo de lo que se pretende alcanzar).
2. Objetivo. (¿Qué se debe alcanzar en cada área estratégica?)
3. Productos. (¿Qué bienes o servicios debe producir el organismo).
4. Actividades (¿Qué debe producir cada unidad?).
5. Asignación presupuestaria (valuación monetaria de actividades/productos insumos).

La Planificación a Corto Plazo y su Expresión Financiera. Vinculación Plan - Presupuesto.

El instrumento presupuestario es definido como la expresión financiera de los planes a corto plazo. Sin embargo, este concepto es un tanto limitado al no tener en cuenta que la elaboración y ejecución del presupuesto, implica para un gobierno la administración, concreción y ejecución de los planes de desarrollo económico y social.

En buena parte los elementos que conforman los planes de mediano y largo plazo, tienen un cierto nivel de agregación que dificulta la determinación de requerimientos que exige la acción inmediata. El problema se subsana con la preparación y ejecución del Plan Operativo Anual, el cual incluye como uno de sus instrumentos el presupuesto, que identifica los recursos a obtener y la asignación de los mismos en términos de gastos corrientes y de inversión, discriminados por proyectos y a nivel institucional, para garantizar una adecuada utilización de los recursos asignados, con fines de lograr objetivos y metas del desarrollo económico y social.

Según lo establecido en el artículo 34 de la Ley Orgánica de Planificación (LOP), el Plan Operativo Anual Nacional define los programas y proyectos estratégicos que llevará a cabo el Ejecutivo Nacional. Según el artículo 35, el Plan Operativo Anual Nacional (POAN) debe responder al Plan Nacional de Desarrollo (PND), al Marco Plurianual de Presupuesto previsto en la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (LOAFSP).

Los contenidos del POAN deben servir de base de cálculo para la estimación y distribución racional de los recursos presupuestarios de los órganos y entes de la Administración Pública Nacional, con excepción de las empresas del Estado (Art.36, LOP). LA información contenida en el POAN debe complementarse con las responsabilidades, los servicios, las metas y las cuotas presupuestarias en los respectivos proyectos de presupuesto (Art. 40, LOP), en el entendido que todas estas propuestas deben ser aprobadas por el Ministerio de Planificación y Desarrollo (Art. 41, LOP), sin perjuicio de las evaluaciones de consistencia sectorial, intersectorial y territorial que también debe realizar el Ministerio de Planificación y Desarrollo, en coordinación con la Oficina Nacional de Presupuesto.

Es de suma importancia, destacar que en un proceso donde se trazan metas que se quieren alcanzar en un tiempo y en un costo determinado, requiere de medidas contra las cuales comparar los resultados y establecer los correctivos pertinentes en caso de desviaciones, el cual, viene representado por el control. La planificación va de la mano del control.

El Control de la Planificación

Es un conjunto de actividades para medir el desempeño de una unidad y efectuar las acciones correctivas que sean necesarios, todo ello con el fin de asegurar el cumplimiento eficiente de los objetivos, metas políticas y normas. Esta fase de proceso administrativo es definida como una función que al igual que la planificación, se ejerce continuamente para no perder sentido de aplicabilidad. No hay control si previamente no se ha diseñado y establecido un plan, y de igual

manera, el plan no tiene sentido si ignora la fase de control. No hay control si previamente no se ha diseñado y establecido un plan, y de igual manera, al plan no tiene sentido si ignora la fase de control (Ablan et al, 2005)

El control sólo es posible si existe un sistema de información que aporte los datos necesarios para detectar y cuantificar las fallas y aciertos; para constantemente corregir los errores y capitalizar los aciertos, lo cual traerá el aumento del valor de la organización.

La planificación requiere de un esfuerzo coordinado indica la dirección, de manera que los empleados tenga conocimiento hacia donde se dirige la organización y lo que se espera de ellos para lograr el objetivo, pueden coordinar sus actividades, colaborar unos con otros y trabajar en equipo, obteniendo así que la organización avance eficientemente hacia sus objetivos. La planificación establece los objetivos o las normas que se usaran para ejercer el control, sino se sabe con seguridad qué metas tratamos de conseguir, no podrá averiguar si realmente se ha logrado sin planificación el control no sería posible.

Esta herramienta proporciona estándares o indicadores de control contra los cuales puede medirse el desempeño. Si existe una desviación significativa entre el desempeño real y el planeado, puede tomarse una acción correctiva. Un ejemplo claro de los planes empleados como estándares de control se encuentra en el presupuesto. Ya que, proporciona la base para estándares continuos de control durante todo el año de operaciones. Si el desempeño real no corresponde estrictamente al desempeño planeado y presupuestado, hace que se aplique una acción correctiva. Morea (1997, p.3)

Por tal razón, el presupuesto tiene como principal objeto el logro de objetivos: porque no puede concebirse como una simple estimación de ingresos y gastos, pues forma parte del proceso de planificación y es producto de él. Un plan integrado coordinado, expresado en términos físicos y financieros, el cual incluye la estimación de los ingresos y gastos para un periodo determinado y tiene como fin el logro de uno o varios objetivos en una organización. De esta manera, representa el nivel más detallado de la planificación al constituir una expresión financiera de los resultados

esperado en tiempo y económico, para la entidad y cada una de sus áreas.

Esto significa que el presupuesto forma parte de la planificación y el control, porque que permite programar cómo se gastarán los recursos de un país, el cual se traduce en el Presupuesto Nacional y que constituye una herramienta muy importante de gestión. Además es importante notar que la asignación de recursos dentro del presupuesto es, a su vez, el resultado de la lucha entre diferentes intereses económicos, políticos y sociales para establecer prioridades. Por eso, es fundamental contar con información sistemática acerca de la ejecución del presupuesto público, para saber en qué medida y de qué manera éste apunta a lograr metas sociales que signifiquen mejores condiciones de vida de la población.

A tal efecto, la planificación estratégica define la misión, visión, el diagnóstico del entorno y condiciones internas para identificar las fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades y la especificación de las estrategias pertinentes; con la finalidad de establecer los objetivos de la organización y a partir de este marco de planificación estratégicas hacer la definición de las metas y planes detallados, los cuales se cuantifican a través del presupuesto.

El Presupuesto.

En esencia toda institución es operadora de procesos con los cuales pretende satisfacer las necesidades de sus clientes y producir cambios en su entorno. Para generar nuevos procesos o para mejorar los existentes, la organización debe realizar proyectos específicos, de manera de asegurar la viabilidad económica y social, fundamentando las actividades en la búsquedas de oportunidades, en coordinación de capacidades y aplicación racional de los recursos al construir equipos de trabajo y al conducir proyectos a la acción, bajos criterios económicos de eficiencia y eficacia. Su prioridad es lograr que las cosas funcionen y operen con racionalidad instrumental, que se basa en poner en relación los medios con los fines. Sánchez, Fernando (2003).

En este sentido, el presupuesto viene hacer una herramienta gerencial al establecer prioridades estratégicas, y organizar el trabajo del gobierno en su conjunto alrededor

de esas prioridades y de los resultados esperados, de manera que se pueda aplicar en cada caso el esquema de gestión que corresponda, de acuerdo con la visión integral de largo plazo que guía el accionar del gobierno. Por consiguiente, una visión en donde exija la definición de prioridades, de manera que estas prioridades sirvan de principio ordenador a los procesos de toma de decisiones sociales y a la elaboración y aplicación de las políticas públicas. A partir de estas prioridades, es preciso establecer las responsabilidades correspondientes políticas, financieras y operativas de manera que se distribuyan y asignen correctamente las tareas y los recursos, y que se pueda exigir el consecuente y necesario rendimiento de cuentas.

Burbano (1995), concibe el presupuesto como:

Un documento contable de expresión cuantitativa formal, que representa la estimación anticipada de los ingresos y egresos relativos de una determinada actividad u organismo, por cierto periodo de tiempo de los objetivos que ha planificado la empresa; adaptando estrategias para lograrlos.

Así mismo, Cabezas (1990), citado por Bastidas (2003), la define:

Como una estimación formal de los ingresos y egresos que habrán de producirse durante un periodo dado, frecuentemente un año, tanto para un negocio en particular como para el gobierno. Es decir, es un estado financiero preparado con anterioridad a un periodo de tiempo definido, de la política a seguir durante tal periodo con el propósito de lograr un objetivo dado.

En este sentido viene hacer un plan financiero expresado en términos monetarios, el cual, coordina y establece los controles pertinentes en cuanto a las responsabilidades; así como también, constituye el medio para establecer los parámetros de comunicación en relación a las ideas y planes generales que se propone alcanzar la administración de una empresa.

En resumen el presupuesto, independientemente al sector o rubro que se dedique,

su función es realizar proyecciones, ya sea para obtener el bienestar de la sociedad o sea con fines lucro, buscan alcanzar lo que ha planteado.

La investigación se realizará bajo la concepción pública, en donde se establece por medio de las leyes como se debe elaborar el presupuesto en la institución, el cual muestra los aspectos más sustantivos de una política económica a corto plazo, al estimar y proyectar los gastos, definiendo prioridades y asignando los recursos eficaz y eficientemente.

Presupuesto Público.

El presupuesto público viene hacer el documento que detalla las acciones y metas definidas en el plan operativo expresadas en términos monetarios. Según la Asociación Venozalana de Presupuesto Público (1995), el presupuesto es:

Un sistema mediante el cual se elabora, aprueba, coordina la ejecución, controla y evalúa la producción pública (bienes o servicios) de una institución, sector o región, en función de las políticas de desarrollo previstas en los planes. Por ende, la técnica debe incluir, en forma expresa, todos los elementos de la programación: Objetivos, metas, volúmenes de trabajo, recursos reales y financieros que justifiquen y garanticen el logro de los objetivos previstos.

A su vez, Moya (2006), la define como el instrumento legal mediante el cual se determinan los ingresos, gastos y fuentes de financiamiento de los recursos, en un periodo dado para llevar a cabo el cumplimiento de los fines del Estado. Es de allí que este instrumento limita la acción del estado para el cumplimiento de los planes, coordinando los diversos recursos y actividades del sector público y en el que se establecen las autorizaciones máximas de gasto que pueden efectuarse en un periodo determinado, para cumplir los propósitos o metas de cada programa y se incluyen las destinaciones de los recursos y las fuentes de fondo para su financiamiento.

Así mismo, constituye el instrumento operativo básico para la ejecución de las decisiones de política económica y de planeación. Por tal motivo es importante

resaltar que el presupuesto además de ser un instrumento de programación económica y social al posibilitar la identificación de los objetivos que el Estado pretende alcanzar, también constituye una "guía de acción" que permite minimizar las decisiones improvisadas. En este sentido, va a permitir contemplar el cumplimiento de los requisitos legales, la responsabilidad del uso eficiente y efectivo de los fondos públicos.

Característica del Presupuesto Público.

Al respecto Contasti (2005), señala los siguientes aspectos resaltantes del presupuesto:

1. Es un instrumento de planificación.
 - Permite concretar los objetivos y metas previstas en los planes de desarrollo.
 - Permite la asignación formal de los recursos necesarios para la ejecución de las metas y objetivos previstos en el plan.

Esto significa interpretar en el corto plazo las disposiciones que se plantean en el mediano y largo plazo, para concretar en el día a día los objetivos plasmados en el plan de desarrollo económico y social.

2. Es un instrumento de gobierno.
 - Permite decidir anticipadamente la aplicación de los recursos escasos a la consecución de los fines prioritarios para el desarrollo económico y social del país, así como la ejecución de las políticas económicas y sociales.
 - Facilita la toma de decisiones a las máximas autoridades del organismo. Se deciden los proyectos y los recursos necesarios para su ejecución.

En consecuencia, constituye un programa de gobierno que se propone instrumentar en un ejercicio fiscal, al reflejar las políticas educativas, agrícolas, comercial, científico, de seguridad, justicia, sanitario y de asistencia entre otros. Por

cuanto expresa acciones concretas y resultadas propuestas en decisiones gubernamentales.

3. Es un instrumento de administración y control.

- Señala las metas de cada proyecto y de cada acción específica.
- Establece los recursos reales necesarios para realizar las acciones que conlleven al cumplimiento de las metas.
- Establece los créditos presupuestarios a nivel de subespecíficas, necesarios para adquirir los recursos reales.
- Permite controlar el cumplimiento de las metas y volúmenes de trabajo.
- Permite controlar el uso correcto de los créditos financieros.
- Delimita y especifica con claridad las unidades o funcionarios responsables de ejecutar los programas y proyectos, estableciendo así la base para vigilar el cumplimiento de los mandatos establecidos en el presupuesto.

Por consiguiente, es una herramienta para gerenciar, por cuanto a través de él se formulan objetivos y normas, se ponen en marcha los planes y se implantan sistemas de controles legales y administrativos. Así como también limita al gobierno al cumplimiento de los planes previstos, al establecer las autorizaciones máximas de gastos que podrán realizarse en un periodo determinado.

Fases del Proceso Presupuestario.

El proceso presupuestario constituye la vértebra de la administración y la gestión pública, ya que por medio de él se coordinan las acciones referentes a asuntos políticos, económicos y sociales, se determina y especifica las unidades o funcionarios responsables en ejecutar los proyectos y programas, se establece como se asignará los recursos y se proporciona la base legal para la realización de gastos. Al respecto Contasti y otros (2004), afirman que consiste en un proceso secuencial

integrado por las siguientes fases:

1. Formulación.

Es el proceso mediante el cual el Presidente de la República en Consejo de Ministros, define los lineamientos generales que se regirán y en base a estas directrices emanadas de sus autoridades y del plan operativo anual, los órganos de la administración pública nacional determinan las metas que deberán cumplir en el ejercicio presupuestario, los volúmenes de trabajo para lograr esas metas, los recursos reales para atender esos volúmenes de trabajo y los créditos anuales requeridos para la adquisición de esos recursos reales. Igualmente cada uno de los entes descentralizados, determinan los montos y procedencia de los recursos financieros para atender los respectivos créditos presupuestarios. (p.223).

A su vez, Ablan (2001), expresa que la formulación del presupuesto de la Administración Central se rige por la sección cuarta del capítulo II de la LOAFSP y por la sección tercera del capítulo III del Reglamento No. 1 de la de la misma ley sobre el sistema presupuestario.

2. Discusión y Sanción.

Una vez aprobado el proyecto por el Ejecutivo Nacional y, de acuerdo con el artículo 38 de la LOAFSP, debe ser presentado a la Asamblea Nacional antes del 15 de Octubre de cada año para su discusión y sanción, y ser acompañado de una exposición de motivos que exprese los objetivos que se propone alcanzar y demás información que se estime oportuna.

Si el Ejecutivo Nacional, por cualquier razón, no presenta antes del 15 de Octubre el proyecto de ley de presupuesto, o si el mismo fuese rechazado o no aprobado por la Asamblea Nacional antes del 15 de diciembre de cada año, el Presidente en Consejo de Ministros reconducirá el presupuesto vigente, modificándolo de acuerdo con lo establecido en el artículo 39 de la LOAFSP.

3. Promulgación.

Luego de su sanción, la Asamblea remite el proyecto de ley de presupuesto al Presidente de la Republica para su promulgación (firma y publicación en Gaceta Oficial con el correspondiente "Cúmplase"), dentro de los 10 días siguientes a aquél

en que lo haya recibido.

De acuerdo con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), el Presidente podrá, en ese lapso, y previo acuerdo con el Consejo de Ministros, solicitar a la Asamblea Nacional que modifique alguna de las disposiciones de la Ley o levante su sanción

Esto significa que las actividades contenidas en el presupuesto serán discutidas para verificar si la determinación de los recursos tanto humanos, materiales y financieros se ajustan a los objetivos y metas a alcanzar por el gobierno.

4. Ejecución.

Consiste en la realización de acciones por todos los entes del sector público, tanto de los órganos rectores como los ejecutores, concerniente a la obtención del financiamiento necesario y la aplicación de los recursos para el logro de los fines del Estado, mediante la producción de bienes y servicios, finales e intermedios, representativos de los propósitos para los cuales fueron creados, utilizando para ello los recursos humanos, bienes y servicios, personales o de terceros, así como las asignaciones financieras establecidas en el presupuesto. Dichas acciones, tanto de ejecución de los ingresos como de los gastos deben ejecutarse en un tiempo y lugar determinado, utilizándose técnicas específicas para la obtención de los ingresos y realización de los productos, mediante la aplicación de los sistemas administrativos necesarios para la obtención oportuna de los recursos. (p. 308).

La base legal de la ejecución presupuestaria contempla en el artículo 50 de la LOAFSP, que la programación debe realizarse tanto en términos físicos como financieros.

- a. Ejecución Física: (Realizar las acciones y emplear los recursos con el fin de lograr los productos, en la calidad y cantidad adecuada, en el tiempo y lugar previstos).
- b. Ejecución Financiera: (Obtención de los ingresos estimados, así como el uso de los créditos presupuestarios autorizados).

En consecuencia, esta fase expresa una serie de decisiones y las diversas operaciones físicas y financieras que permite concretar anualmente los objetivos y metas determinados para la organización en los planes operativos anuales.

5. Control y Evaluación.

Sistema integrado que comprende la definición de los objetivos por controlar, el diseño y establecimientos idóneos para realizar el control de esos objetivos, es decir, corresponde al seguimiento o metodología aplicada para el registro de ejecución, la respectiva comparación de las cantidades ejecutadas con las presupuestadas y la determinación de las respectivas desviaciones. En cuanto, la evaluación se refiere al análisis y la indicación de las causas por las que ocurrieron, el cual requiere la presentación del informe respectivo sobre la ejecución de los objetivos, donde se presenten las posibles soluciones, con el objeto de que la autoridad competente adopte las decisiones pertinentes. (p.384).

Además, con el objeto vislumbrar ampliamente el control presupuestario, se presentan las principales clasificaciones que de él se originan (Ablan, 2001)

- De acuerdo con la ubicación del órgano controlador con relación al órgano controlado:
 - o Control Externo: realizado sobre la ejecución del presupuesto por un órgano independiente de la administración activa.
 - o Control Interno: ejercido por los propios órganos encargados de ejecutar el presupuesto, así como el que realice a los organismos que le estén subordinados.
- Oportunidad en que se realiza el control:
 - o Control previo: Efectuado antes de realizarse la operación, con la finalidad de asegurarse que la ejecución del presupuesto se realice conforme a la ley.
 - o Control perceptivo o concomitante: Se realiza en el momento de efectuarse la operación (la recaudación de ingresos, causación de los gastos o movilización de los bienes).
 - o Control posterior: Se efectúa luego de perfeccionarse la operación.
- Aspectos a controlar:
 - o Control Físico: Verificar el correcto uso de los recursos humanos materiales y servicios, asociado con el logro de las metas y

volúmenes de trabajo, en armonía con la cantidad, calidad y tiempo previsto.

- o Control Financiero: Verificación del cumplimiento de los resultados programados en términos monetarios.

6. Liquidación y Cierre del Presupuesto.

Según Constaty y et al (2004) la definen:

Como un proceso realizado al final del ejercicio para determinar el monto exacto de los ingresos y otras fuentes financieras recaudado, así mismo, los gastos causados y aplicaciones financieras, con el objeto de realizar su comparación a los fines de establecer el resultado presupuestario del ejercicio. Estipulado en la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público y el Reglamento N° 1, en donde establecen la obligatoriedad de cerrar las cuentas presupuestarias de recurso y egresos al 31 de diciembre de cada año. (p.479).

Las fases del proceso presupuestario le permitirán formular, ejecutar y evaluar la actuación de los distintos segmentos, o áreas de actividad de la Instituciones y de la gerencia, estableciendo los ajustes que posibilite la consecución de los objetivos de política pública al actuar como garantes del mejor beneficio posible de los fondos públicos, en el momento de la rendición de cuentas. Estas fases deben de cumplir con una serie de principios, al representar las guías específicas o criterios que se deben tener en cuenta para confeccionar y ejecutar un presupuesto, el cual está enmarcado en el conjunto de leyes, normas y procedimientos destinados a la obtención, asignación, uso, registro y evaluación de los recursos financieros del Estado.

Los Principios Fundamentales del Presupuestos.

El Presupuesto constituye una de las principales herramientas de que dispone el gobierno para la programación del área económica, reflejando una política presupuestaria única en todo el sector público, en donde participen cada organismo en la producción de los bienes o servicios que posibiliten el logro de la misma, permitiendo prever y decidir la producción en un periodo determinado y asignar formalmente los recursos exigidos para llevada a cabo. Por tal razón para dar

cumplimientos a los objetivos y metas previstos en los planes de la nación, es fundamental considerar los principios constitucionales y legales que regulan el Sistema Presupuesto, estableciendo los lineamientos que lo orientan.

Al respecto Contasti et al (2004), menciona veintiún principios relativos a la actividad presupuestaria, 10 cuales están consagrados en la Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela, en la Ley Administración Pública y en la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público. Estos principios se explican a continuación:

1. Legalidad.

El sistema presupuestario se basa en ordenamientos jurídicos en donde se estipulan en que no podrán cobrarse impuestos, tasas, y contribuciones que no estén sujetas a la ley. (Art. 317) de la Constitución; así mismo en el artículo 313 y 314 de la misma ley. Por tal razón todo ingreso por estimar y gasto presupuestario debe estar previsto en la Carta magna y en la leyes que la rigen.

2. Eficiencia.

La asignación y el uso de los créditos presupuestario deben hacerse de manera racional, para lograr la producción de bienes y servicios mediante una óptima combinación y utilización de los insumos necesarios.

3. Solvencia.

La suficiente capacidad financiera del órgano o ente para responder por sus obligaciones y se expresa en índices derivados de relaciones entre rubros de activos y pasivos para un periodo determinado. Es decir, la diferencia entre el valor presente de los superávit: primarios y el valor de la deuda pública. (Art. 19 del Reglamento N° 1 de la LOAFSP).

4. Sostenibilidad fiscal en el largo plazo.

Una política fiscal determinada es sostenible si conduce hacia una senda de solvencia en el largo plazo, el cual permita establecer indicadores que garanticen la sostenibilidad intergeneracional de las políticas públicas de desarrollo.

5. Transparencia.

Consagrado en el artículo 22 de la LOAP, constituye una garantía para que los órganos competentes realicen auditorias internas y funciones de control, de forma objetiva e imparcial, determinando la actuación de los responsables de programas, subprogramas, proyectos y actividades presupuestaria como parte del proceso de rendición de cuentas.

6. Responsabilidad.

Establece los compromisos que tienen los funcionarios encargados en la gestión presupuestaria con el respectivo organismo. Por tanto se asocia con la rendición de cuentas y exige la aplicación de premios o sanciones, según sea el caso de que se cumplan o no con los indicadores de desempeño. Este principio está consagrado en el artículo 139 de la CRBV, en el 159 a 166 de la LOAFSP. Así como también en el artículo 17 de la LOAP.

7. Equilibrio Fiscal.

Señalado en el artículo 311 de la Constitución y en el artículo 25 de la LOAFSP, contemplando que sirve de referencia en la ejecución del presupuesto, la cual equilibrará en el periodo del Marco plurianual del Presupuesto, que los ingresos ordinarios sean suficientes para cubrir los gastos ordinarios, estableciendo los límites máximos de endeudamiento en los presupuestos nacionales.

8. Equilibrio Presupuestario.

Está consagrado en el artículo 12 y de 16 de la LOAFSP, en relación con los artículos 32 Y 43 de la misma ley. Y no es mas que la igualdad que debe haber entre el total de las cantidades autorizadas para gastos, aplicaciones financieras y el total de las cantidades estimadas como ingresos y fuentes financieras.

9. Coordinación Macroeconómica.

Se rige según lo establecido en el artículo 185, 320 Y 321 de la Carta magna; así como también, de los artículos, 150 a 158 de la LOAFSP, el cual señalan la obligación del Estado para promover y defender la estabilidad económica,

que asegure el bienestar social, mediante la actuación coordinada del Ejecutivo Nacional y el Banco Central de Venezuela, en cual implica la interrelación de las políticas fiscal y presupuestaria con las políticas monetarias y cambiarias; para el logro de los objetivos macroeconómicos.

10. Unidad del Tesoro o unidad de Caja.

Está previsto en el artículo 34 de la LOAFSP y se refiere a que no se podrá destinar específicamente el producto de ningún ramo de ingreso con el fin de atender el pago de determinados gastos, salvo a afectaciones constitucionales.

11. Rendición de Cuentas. Consagrado en el artículo 315 de la Constitución, en los artículos 28, 130, 168 de la LOAFSP y en el artículo 11 de la LOAP, constituyen los lineamientos que deben seguir los organismo encargados de administrar los recursos de la nación, por lo tanto, se establecerá de manera clara, para cada crédito presupuestario, el objetivo específico a que está dirigido, el resultado concreto que se espera obtener y los funcionarios públicos responsables de tales resultados.

12. Programación.

Se refiere a que el presupuesto debe ser reflejo de las previsiones, orientaciones y composición del programa económico del país, estableciendo que deben estar todos los elementos que permitan la definición y la adopción de los objetivos prioritarios. Están previstos en la LOAFSP y en ellos artículos 2, 7, 9, 10, 14, 18,30 a 32, 37 Y 121 del Reglamento N° 1 de las misma Ley.

13. Unidad.

Se refiere a la obligatoriedad de que los presupuestos de todas las instituciones del sector público sean elaborados, aprobados, ejecutados y evaluados con plena sujeción a la política presupuestaria única definida y adoptada por la autoridad competente, de acuerdo con la ley, basándose en un solo método y expresándose uniformemente. Se consagra en el artículo 14 y 35 de la LOAFSP y 31 a 33 del Reglamento N° 1 de la misma ley.

14. Anualidad o Periodicidad.

Pautado en el artículo 313 de la Constitución y en el artículo 8, 19, 39 a 42 de

la LOAFSP, el cual establece que 105 presupuestos se aprueban anualmente y rigen para un año; en donde los ingresos deben recaudarse durante ese lapso y que los gastos afecten el respectivo presupuesto anual.

15. Continuidad.

Consagrados en varios artículos de la LOAFSP y su razón de ser, es que los presupuestos de cada año garanticen la continuidad de los contratos por servicios y obras que trasciende de: ejercicio presupuestario.

16. Universalidad y Exclusividad.

Dentro de este postulado se sustenta la necesidad de que aquello que constituye materia del presupuesto debe ser incorporado en él. Debe abarcar las actividades financieras del gobierno, agrupar las operaciones que permiten alcanzar los proyectos. Contemplados en los artículos 12 a 15 y 31 de la LOAFSP.

17. Flexibilidad.

Sustenta que el presupuesto no adolezca de rigideces que le impidan constituirse en un eficaz instrumento de: Administración, Gobierno y Planificación, el cual contribuya al cumplimiento de los objetivos institucionales y que permitan los ajustes necesarios que sean pertinentes, justificados. Esta contemplados en la LOAFSP en los siguientes artículos: 43, 45, 50 y 52; igualmente, en el Reglamento N° 1 de esta misma ley, en los artículos 38, 42, 46, 49, 97, 98, 123, 128 y 129.

18. Integralidad.

Fundamentado en los artículos 25 al 27, 29, 35 Y 75 de la LOAFSP y en los artículos 11 al 21, 31, 32, 131 a 132 del Reglamento N° 1 de ésta misma ley. Contempla los enfoques extrínsecos e intrínsecos, al referirse que el presupuesto va más allá de la programación presupuestaria y requiere por tanto, la existencia de sistemas de planificación como instrumentos que le fijen los objetivos y metas para lograr en el periodo presupuestario.

19. Especificación.

Se refiere básicamente, al aspecto financiero del presupuesto y significa que,

en materia de ingresos debe señalarse con precisión las fuentes que los originan, y en el caso de las erogaciones, las características de los bienes y servicios que deben adquirirse. Este principio está previsto en los artículos 12 al 16, 33,34 de la LOAFSP, y en los artículos 5,9, 14, 18, 23 al 29, 36,39, 40 al 42 y 120 del Reglamento N° 1 de esta Ley.

20. Acuciosidad.

Para el cumplimiento de esta norma es imprescindible la presencia en el proceso presupuestario de: profundidad, sistematización y organicidad en la labor técnica, en la toma de decisiones, en la realización de acciones, en la formación y presentación de juicios a través de informes que se preparen.

21. Claridad.

Implícitos en la LOAFSP y su Reglamento N° 1. Expresan que cuando existen unidad en el presupuesto, que las cuentas estén bien detalladas y debidamente justificadas, que en el presupuestos los diferentes usuarios encuentran en forma explícita los elementos de programación presupuestaria, el cual se elabore en atención a una política presupuestaria única y se presente en forma ordenada y clara.

El cumplimiento de este conjunto de normas previstas dentro del proceso presupuestario, representa los lineamientos que deben seguir un instrumento de administración y ejecución de los planes de desarrollo socio-económicos.

Para la consecución de estas guías es necesario establecer las técnicas o metodología del presupuesto publico, quien marca las pautas, para alcanzar lo estipulado por el gobierno al reflejar en forma cuantitativa los instrumentos que exigen la elaboración del presupuesto tomando en cuenta los objetivos, materializados éstos en bienes y servicios, señalando los indicadores de gestión que garantice la realización de eficientes sistemas de control por resultados o desempeño.

Técnicas aplicadas en el Presupuesto Público.

Las técnicas constituyen el mecanismo para que el sector público logre sus estrategias y políticas de desarrollo de una manera más ágil y oportuna, a través del proceso gerencial para captar y distribuir recursos, así como la utilización de los créditos presupuestarios, acorde con el cumplimiento de los cometidos procedimentales que pauta la normativa propia de la materia, en base a los objetivos y metas macroeconómicas que logren la promoción y desarrollo socioeconómico.

Por consiguiente, Contasti et al (2004), describen a continuación las características más resaltantes de los sistemas de presupuesto tradicional, Planeamiento-Programación-Presupuestación (PPBS), Presupuesto Base Cero y Presupuesto por Programas.

1. Presupuesto Tradicional: Es la asignación de los recursos tomando en cuenta, básicamente, la adquisición de los bienes y servicios según su naturaleza o destino, sin ofrecer la posibilidad de correlacionar tales bienes con las metas u objetivos que se pretenden alcanzar. Es sólo un instrumento financiero y de control. Por otra parte, la metodología de análisis que emplea es muy rudimentaria, fundamentándose más en la intuición que en la razón, es decir, que las acciones que realizan las diferentes instituciones no están vinculadas a un proceso consciente y racional de planificación. Esta técnica fue empleado sobre todo antes del año 1960.
2. Sistema de Planeamiento-Programación-Presupuestación (PPBS): Este método ofrece al usuario del presupuesto una visión plurianual de las acciones que realiza el Estado, considerando en su contenido, los objetivos gubernamentales agrupados en programas para el periodo considerado. Es la manera de disponer criterios efectivos para la toma de decisiones, en la asignación y distribución de los recursos tanto físicos como financieros en los diferentes organismos públicos.
3. Presupuesto Base Cero: Este método se basa en que cada gerente, jefe de oficina o de programas debe justificar el presupuesto solicitado en forma

completa y con todos los detalles; esto es partiendo de un nivel cero y comprobando, el uso que se debe dar a los recursos. En este sentido, cada responsable de preparar un paquete de decisión, el cual incluya un análisis de costo, propósitos, opciones evaluación de resultados, e incluso el señalamiento de las consecuencias que ocasionará la adopción de determinado paquete.

4. Presupuesto por Programas: Este sistema es adoptado por el sector público venezolano a partir de año 1971. Según Bastidas (2003), el objetivo de este método es presentar los fines para los cuales se destinarán los recursos, el costo de un programa y proyecto, el gasto institucional, las actividades que deben llevarse a cabo para lograr los objetivos previstos y la forma de evaluar las metas propuestas mediante su cuantificación.. En consecuencia, es un instrumento que permite adaptar todas las actividades de planificación, mediante programas estratégicos orientados a resultados que están basados en metas, objetivos y políticas de la organización.

Sin embargo, debido a la deficiencias que el presupuesto por programa ha presentado y a los nuevos desafíos que se planteado el gobierno nacional para profundizar y avanzar el modelo de desarrollo económico y social endógeno para beneficio de la población, con miras a mejorar la efectividad y transparencia de la gestión pública en función de los objetivos y estrategias del desarrollo de la nación, se propuso en agosto de 2005 una nueva metodología presupuestaria como lo es el presupuesto por proyecto.

5. Presupuesto por Proyecto. Está técnica se concibe desde el año 2006 como el punto focal para la asignación y distribución de los recursos fiscales. Una de sus principales fortalezas es permitir que los planes operativos y el presupuesto se formulen bajo una misma modalidad, de manera de asegurar que los recursos del presupuesto nacional y la gestión de las instituciones del Estado, respondan a una acción cada vez armonizada y sintonizada con la Dirección Estratégica de Gobierno. Así como también, de que todas las operaciones sean la expresión sistematizada de un conjunto de acciones y

recursos que obedecen a los objetivos y metas claramente definidos y aclarados. Además de contar con todos los datos necesarios para aplicar mecanismos más expeditos de seguimiento evaluación y control del desempeño y así facilitar la aplicación de mecanismos de contraloría social sobre la obra de gobierno.

Bajo este enfoque el gobierno busca el proceso de planificar, programar, administrar y evaluar la acción anual dentro de una concepción que sigue la lógica de proyectos.

La Oficina Nacional de Presupuesto (2006), define la técnica de Presupuesto por Proyectos como:

Un instrumento para asignar y distribuir los recursos públicos a través de proyectos, a los entes u organismos nacionales, estatales y municipales en función de las políticas y objetivos estratégicos de la Nación, expresados en los respectivos planes anuales; además, facilita coordinar, controlar y evaluar su ejecución.

Esta Técnica de acuerdo con la Oficina Nacional de Presupuesto (2006) se caracteriza por:

- Proporcionar una mejor y mayor vinculación del plan con el presupuesto, el cual:
- Facilitar la gestión pública en función de las políticas y objetivos estratégicos de la Nación.
- Establecer al proyecto como el producto a lograr a fin de satisfacer las necesidades de la colectividad y mejorar los procesos productivos, para lo cual se asignan recursos y las respectivas metas.
- Facilitar a los organismos incluir proyectos en su proceso presupuestario, independientemente al objeto de su constitución.
- Permitir un mejor control y evaluación del presupuesto (objetivos concretos).
- Simplificar la estructura presupuestaria.

En conclusión, este método tiene como finalidad principal la planificación, el seguimiento y el control de las actividades, de los recursos humanos y materiales en un tiempo determinado, con el fin de lograr un resultado específico para el cual fue concebido el proyecto. Por tal motivo, es importante destacar cuales son las implicaciones que de su uso se desprenden, esto de acuerdo con el Instituto de altos Estudios de Control Fiscal y Auditoría de Estado (COFAE), citado por Contasti, 2005.

Implicaciones del Presupuesto por Proyectos.

La técnica presupuestaria por proyectos, es la expresión sistemática de un conjunto de acciones y recursos que obedecen a objetivos y metas, que se basan en garantizar la continuidad de las transformaciones sociales, económicas, territoriales y políticas. Bajo esta concepción el gobierno busca que lo se proponga tenga un comienzo y un fin.

Sin embargo, Contasti (2005), expresa que dentro de esta técnica se establece las siguientes implicaciones: que los proyectos se realizan a través de un conjunto sistemático de acciones (necesarias, pertinentes y cuantificables), en su diseño; por tanto deben producir un bien o servicio (proyectos terminales), deben mejorar los procesos y sistemas de trabajos empleados por el ente (proyectos intermedios), y como parten de una situación inicial a ser cambiada o mejorada se deben vincular con los objetivos estratégicos que persigue el gobierno, especificar y cuantificar los usuarios del proyecto, que el objetivo específico haga referencia sobre la solución o mejora de la situación para el cual fue diseñado representado los resultados en términos de un indicador, especificados en metas anuales y totales durante un periodo mayor a un año, así como también, que la meta del proyecto sea desagregado territorial mente cuando sea aplicable e informar el sector al cual corresponde, determinar las acciones específicas para estimar los insumos materiales, humanos y financieros, requeridos para su realización, indicar las fuentes de financiamiento de los recursos financieros. Finalmente debe especificar el responsable de la producción de bienes y servicios así como el gerente del proyecto (p.14).

De acuerdo, a los aspectos relevantes que diferencia esta técnica de las demás, se hace necesario establecer la forma de cómo cada proyecto debe ser elaborado y presentado.

Según la ONAPRE (2006) un proyecto debe tener los siguientes aspectos:.

- Nombre o Título.
- Antecedentes
- Fundamentación o Justificación deben
- Marco Institucional
- Finalidad, impacto que se espera lograr
- Metas u Objetivos específicos, establecen una medida explícita objetivamente verificable y cuantificada de los resultados dentro de un determinado período de tiempo.
- Difundir la información a nivel de técnicos y funcionarios del servicio involucrado
- Beneficiarios (a quienes va dirigido el proyecto)
- Producto, éste es el resultado de las actividades. Es necesario que los productos cumplan ciertos requisitos:
 - Que su realización pueda comprobarse en tiempo y en consecución
 - Que su realización sea para conseguir el objetivo
 - Que estén ordenados con una secuencia lógica
 - Que sean realizados con los recursos disponibles
- Localización Física o Geográfica
- Cobertura Espacial
- Calendario especificando las actividades
- Metodología
- Recursos materiales, humanos y financieros

Exigencia para la correcta elaboración de un proyecto:

- Argumentos por los que se necesita realizar un proyecto (fundamentación) • En que favorecerá el logro de los objetivos del

Proyecto (finalidad).

- Que beneficio se espera del Proyecto en caso de que tenga éxito (objetivos)
- A quien va dirigido el proyecto (beneficiario directos e indirectos)
- Que debe producir el proyecto para obtener las condiciones básicas que permitan la realización del objetivo (productos)
- Con que acciones se obtendrán los productos (actividades o tareas)
- Que recursos se necesitan para obtener el producto y alcanzar el objetivo propuesto (insumos)
- Quien ejecutará el proyecto (responsables y estructura organizativa)
- Como se ejecutará el proyecto (métodos y técnicas)
- En cuanto tiempo se obtendrán los productos y se lograrán los objetivos previstos (calendario)
- Cuales son los factores externos que deben existir para garantizar el éxito del proyecto (pre-requisitos)
- Que aportes adicionales se necesitan para permitir el alcance del Proyecto.

En este sentido, el presupuesto tiene un carácter instrumental, ya que debe concebirse como un medio (un conjunto articulado de técnicas, instrumentos y herramientas específicas) para la consecución de un fin, objetivo o propósito, cualquiera que éste sea (el aumento de la producción, la mejora del funcionamiento de una organización, la prestación de un servicio, la creación de empleo para personas con discapacidad o la integración social de inmigrantes). Es decir, sino se clarifica desde el inicio lo que se pretende lograr; si no conoce y define con precisión adonde se quiere llegar, cualquier actividad o proyecto carecerá de sentido.

El Sistema de Salud y su Gerencia Actual

El sistema de salud en Venezuela sufre las más adversas condiciones desde algunas décadas, pues no es un secreto que la atención hospitalaria es deficiente. Al

respecto Díaz (2005), expresa que a pesar de la reciente reestructuración del sistema de salud por parte del gobierno nacional, y de la implementación de programas sociales alternos que buscan optimizar la atención médica de la población, la realidad es que las demandas en esta materia superan la capacidad física de los centros de salud.

Las razones de este desbordamiento de pacientes obedecen a las más diversas causas, entre las cuales se citan: el crecimiento demográfico, el incremento en los cordones de miseria con los consiguientes problemas de salud pública, lo que los médicos denominan factores epidemia lógicos provocados por la mala calidad de vida del grueso de la población, otros factores sociales como el aumento de hechos violentos y, por supuesto, la deficiente atención en muchos casos de los puntos de atención primaria que no tienen capacidad de resolución.

En lo particular, estos hechos han dejado mucho que decir, en donde definitivamente se nota la ausencia de una buena gerencia que sepa aplicar los conocimientos administrativos básicos que repercuta en el uso integrado, adecuado, productivo de todos los recursos que intervienen en la prestación del servicio. La gran mayoría de los gerentes encargados de la administración de un hospital o clínica son médicos que adolecen de los fundamentos básicos que los tópicos gerenciales legan a fin de garantizar una gerencia eficiente, eficaz, de prestarle el servicio óptimo de calidad a los consumidores, a los que demandan del servicio. Vanegas, 2006 (p.3).

Al hablar de la gerencia de los hospitales del Sistema de Salud en Venezuela se encuentra con fallas que debilitan su funcionamiento, como los son:

- Falta de personal calificado en administración estratégica.
- Falta de mecanismos de mantenimiento en las áreas de asistencia medica del hospital.
- Falta de planificación y control de mecanismos preventivos y evaluativos de los sistemas tecnológicos en las áreas técnicas y medicas.
- Falta de políticas prioritarias que sustenten la disponibilidad de medicamentos, recurso humano y equipamiento para el desarrollo de

asistencia medica.

- Falta de un programa coordinador que vele por las inspecciones, mantenimiento y reparación de los instrumentos y maquinarias tecnológicas del hospital.

Sin duda alguna, es preocupante ver que fallas como estas, se manifiestan en los hospitales públicos los cuales fueron creados con la finalidad de brindar y proporcionar asistencia médica: preventiva, curativa y rehabilitación a la población venezolana, en las condiciones de máxima eficiencia y de óptima rentabilidad económica para los usuarios de estos servicios.

Así como también, plantea que estas fallas son origen de muchas de los problemas que presentan los hospitales actualmente, el cual no se les ha prestado la atención suficiente, y donde no han programado un plan de acción correctiva a dichas fallas, lo que obviamente, incrementa las debilidades del sector con el entorno social y laboral, a continuación se presentan debilidades como las siguientes:

- Carencia de insumos como medicamentos y utensilios médicos.
- Carencia de programas de incentivos al personal.
- La ineficiencia de los sistemas organizacionales y de gerencia administrativa de los hospitales.
- La cobertura del presupuesto para los hospitales es insuficiente, por lo cual disminuye la disponibilidad de recursos.
- La dependencia del estado y sus mecanismos de regulación.
- La mala utilización de los recursos y por lo tanto disminución de su rendimiento, multiplicidad de directivas, duplicación de recursos, repetición y superposición de acciones.
- Falta de establecimiento de prioridades traducidas en: desproporcionada inversión en restitución de la salud, insuficiente inversión en fomento y consecución de la salud, falta de jerarquización de los problemas.

Por supuesto, factores tales como la ausencia de un sistema gerencial adecuado, la

mala administración o la corrupción pudieran incluso ser más importantes que la falta de recursos y su financiamiento. Así mismo se puede agregar, la pérdida de la ética de muchos médicos, sin duda alguna uno de los factores a tomar en cuenta en el deterioro de las instituciones médico-asistenciales. Es decir, la causa fundamental de la crisis hospitalaria es la incapacidad gerencial y la descomposición moral de la institución médico asistencial, y que esta se trata "más de problemas de corrupción que de problemas de recursos.

Las características de los tiempos actuales inciertos, turbulentos, de cambios imprevistos imprimen particular relevancia a los modos de gestión y a las formas de pensar, decidir y actuar de los responsables de la conducción de las organizaciones públicas. Por ende, para lograr la optimización de los recursos que representa un punto crítico en el área de salud o en cualquier área social, se requiere de la cooperación y esfuerzo de todos como lo son: humanos (personas que participan en la institución), financieros (dinero la disponibilidad inmediata), materiales (equipos, instalaciones, maquinarias entre otros) y administrativos (planeación, organización, dirección y control); ya que el funcionamiento efectivo y eficiente de las organizaciones y el logro de la misión para la cual fueron creadas, depende, en gran parte de la coordinación para integrar todas las actividades y así alcanzar los objetivos que se han planteados.

En tal sentido, por medio de acciones gerenciales articuladas con el presupuesto, se hace más transparente la gestión pública y sobre todo se crean las condiciones para que los actos de gobierno tengan mayor eficacia, ya que la única "ventaja competitiva" que pueden desarrollar las instituciones públicas, son su capacidad de gestión en cuanto a desarrollo humano; cultura organizacional y el uso racional de los recursos de manera de cumplir con la misión encomendada. La salud conforma un mecanismo social fundamental en el impulso de cualquier país, ya que representa un derecho a la vida y un medio de desarrollo.

Bases Legales

Las leyes por las cuales se sustentó la investigación fueron las siguientes:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (2000)

Artículo 83.-

La salud es un derecho social fundamental, obligación del estado, que lo garantizará como parte del derecho de vida. El estado promoverá y desarrollará políticas orientadas a elevar la calidad de vida, el bienestar colectivo y el acceso a los servicios, todas las personas tienen derecho a la protección de la salud... (p.97)

Así mismo el artículo 84, 85, 299 Y 315 de la carta magna, establece como el gobierno gestionará un sistema público nacional de salud, su financiamiento, indicando como asignará un presupuesto en esta área, mediante una planificación estratégica, el cual permitirá establecer objetivos específicos que estén dirigidos a resultados concretos, con la finalidad del desarrollo armónico de la economía nacional.

La salud es importante para todos los individuos de esta nación, debe ser gratuito, universal, integral, con equidad, de integración social y solidaridad y es el Estado que debe ocuparse de implementar políticas públicas en función de mejorar la calidad de vida y salud de la población, ya que de lo contrario, no habrá ninguna capacidad para hacerle frente a las emergencias sociales si no se cuenta con políticas públicas e instituciones con rostro humano.

De la misma manera todo venezolano tiene derecho a la vida, gozar de salud para que puedan desarrollarse en un ambiente tan cambiante y exigente; que permitan formar individuos proactivos para contribuir al crecimiento del país.

En este sentido, el gobierno establece las pautas de cómo se debe elaborar el presupuesto para dar a conocer el impacto que va a tener en la economía y así poder priorizar las necesidades de la población, brindando a la comunidad un servicio óptimo para que los individuos puedan desarrollarse constantemente en cualquier área de interés que el escojan.

Decreto con Fuerza de la Ley Orgánica de Planificación. (2001)

Artículo 1.-

Tiene por objeto establecer las bases y lineamientos para la construcción, la viabilidad, el perfeccionamiento y la organización de la planificación en los diferentes niveles territoriales de gobierno, así como el fortalecimiento de los mecanismos de consulta y participación democrática en la misma. (p.1).

De la misma manera el artículo 2, 3 Y 50 de esta ley, estipula como por medio de la planificación se logra un cambio estructural, que órganos y entes de la administración públicas se deben regir por este decreto y que cada uno de ellos deben elaborar su respectivo Plan Operativo en donde se concreten los programas, proyectos y acciones a desarrollar.

Estos artículos señalan como por medio de la planificación, la administración pública puede programar todas sus actividades; establecer los mecanismos para lograr que los recursos se asignen y se encausen hacia los fines y objetivos que el gobierno se ha fijado.

Ley Orgánica de la Administración Pública (2001)

Artículo 1.-

Tiene por objeto establecer los principios y bases que rigen la organización y el funcionamiento de la Administración Pública; los principios y lineamientos de la organización y funcionamiento de la Administración Pública Nacional y de la administración centralizada funcionalmente; así como regular los compromisos de gestión; crear mecanismos para promover la participación y el control sobre las políticas y resultados público; y establecer las normas básicas sobre los archivos y registro público. (p. 1).

Así como también, los artículos 2, 5, 12, 18, 19, 20, 29 Y 30 de esta ley, expresan a que ámbito de la Administración Pública Nacional será aplicable según sus respectivas competencias, basándose en los principios al servicio de los particulares, a la actividad que rigen la administración pública, del funcionamiento planificado y control de la gestión, y de los resultados, de la eficacia en el cumplimiento de los

objetivos y metas fijados, de eficiencia en la asignación y utilización de los recursos públicos, de descentralización funcional y finalmente de la descentralización territorial.

Estos artículos consagran las bases y lineamientos que rigen a la Administración Pública Nacional, así como la regulación de los compromisos de gestión, control sobre las políticas y resultados públicos, la descentralización de competencias y servicios públicos de la República. Todo esto, enmarcado en el principio de economía, celeridad, transparencia y objetividad, por lo tanto, dar cumplimiento a las políticas, estrategias, metas y objetivos que se han planteado en la gestión pública dentro los parámetros de racionalidad técnica y jurídica.

Ley Orgánica De Administración Financiera Del Sector Público.(2008).

Artículo 2.-

La administración financiera del sector público comprende el conjunto de sistemas, órganos, normas y procedimientos que intervienen en la captación de ingresos públicos y en su aplicación para el cumplimiento de los fines del Estado. (p. 1)...

Esta ley constituye los lineamientos que deben seguir los presupuestos públicos en cuanto a la elaboración, formulación, ejecución y control, por lo tanto, los artículos 3,9, 10, 12, 14,20,35,43 Y 59; señalan como la administración financiera esta conformada por sistemas, normas, procedimientos, indicando que órgano y las leyes que la regulan. Además contempla como los planes nacionales, regionales y locales, a través del presupuesto público expresará todos los ingresos y gastos, las técnicas más adecuadas para formular, ejecutar, y evaluar las políticas, los planes de acción y la producción de bienes y servicios de los entes y órganos del sector público. Así mismo, el Presidente de la República en consejo de ministro,' anualmente establecerá los lineamientos del proyecto de ley de presupuesto y las prioridades de gastos, para el cumplimiento de las metas de desarrollo económico, social e institucional del país y así determinar la incidencia económica y financiera

de la ejecución de los gastos y la vinculación de éstos con sus fuentes de financiamiento.

Reglamento N° 1 de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público, sobre el Sistema Presupuestario (2002).

Artículo 2.-

Los órganos y entes de la Administración Financiera del Sector Público, formularán y aplicarán la técnica de elaboración del presupuesto por Proyectos y Acciones Centralizadas. (p.l)...

Este decreto consagran los aspectos inherente al sistema presupuestario, en el artículos 3, 4, 7 Y 8; estipulan que la administración financiera del sector público utilizará la técnica de elaboración del presupuesto por proyecto, dentro de los perímetros institucionales y bajo un plan de cuentas o clasificador presupuestario, todo esto vinculados con los planes nacionales, regionales, estatales y municipales, elaborados en el marco de las líneas generales del plan de desarrollo económico y social de la Nación.

Así como también las obligaciones de las máximas autoridades de los órganos y entes ejecutores del sistema Presupuestario, en cuanto se elabore oportunamente la programación presupuestaria, cumplir con los procedimientos y demás mecanismos para efectuar las modificaciones presupuestarias, aprobar la programación de la ejecución física y financiera del presupuesto, cumplir las normas e instrucciones técnicas que dicte la Oficina Nacional de Presupuesto y suministrar oportunamente las informaciones que requiera la Oficina Nacional de Presupuesto.

Ley Orgánica de Salud. (1998).

Artículo 2.-

Salud no es sólo la ausencia de enfermedades sino el completo estado de bienestar físico, mental, social y ambiental. (p. 1).

Esta ley a la vida, en los artículos 5,11,15,18,20,23,24,28,31,35,45,46 Y 47;

expresan las directrices y bases de salud como un proceso integral, determinando la organización, funcionamiento, financiamiento y control de la prestación de los servicios de salud. Por consiguiente, estipulan quien será el órgano planificador, cuales serán las funciones del Ministerio de Salud y de los gobernadores referentes a la programación, coordinación y ejecución de los planes y así determinar la asignación presupuestaria según las necesidades de cada municipio.

Operacionalización de Variables

En la investigación se encuentra definida o desglosada de la siguiente manera:

Variable Independiente: Según Bavaresco (1997), la define como "...la raíz o motivo o cualidad primaria del objeto o variable estímulo" (p.74). En la investigación fue: Acciones gerenciales y presupuestaria

Variable Dependiente: según la autora mencionada anteriormente la define como "... variable (s) que depende(n), son efectos, logros, productos, resultados que se verán por estímulo de otra variable antecedente" (p.74). La investigación estará representada por: Optimización de los recursos.

La sistematización de variables, es un proceso mediante el cual, se precisan los aspectos perceptibles o "captables" de un evento de estudio a fin de poder apreciarlos durante la investigación. La relación entre las interrogantes del estudio y la formulación de objetivos específicos, permitió establecer las variables principales mediante las cuales se medirá los aspectos relevantes de la investigación. La misma se sistematizó como se explica en el cuadro N° 1.

Cuadro N° 1 Operacionalización de la Variables.

Objetivo General: Proponer acciones gerenciales y presupuestarias para el uso eficiente de los recursos del Hospital General III de Santa Bárbara del Zulia.						
Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Sub-dimensiones	Indicadores	Instrumento	Ítem
Identificar la normativa legal y el marco conceptual que rige la planificación y el presupuesto en los centros hospitalarios.	Acciones Gerenciales y presupuestarias	Marco conceptual	Características Principios Técnicas Procedimientos	N/A	Registro de observación documental	N/A
		Normativa legal	Constitución LOAFSP Reglamento No. 1 Disposiciones de la ONAPRE	N/A	Registro de observación documental	N/A
Diagnosticar la situación actual presente en el Hospital General III Santa Bárbara con relación al sistema de planificación y presupuesto		Gerencial	Proceso de Planificación	Misión Visión Plan Estrategias Acciones correctivas	Cuestionario tipo encuesta	1-2 3 4 5 6
		Presupuestaria	Proceso Presupuestario	Formulación		7-8-9-10
				Discusión Ejecución		11 12-13
				Control Evaluación		14 15-16
	Normativa legal				17-18- 19-20-21	
Determinar las acciones gerenciales y presupuestarias aplicables para la optimización de los recursos del Hospital General III de Santa Bárbara del Zulia.	Uso Eficiente de los Recursos	Gerencial	Proceso de Planificación	Propuesta para ejecutar acciones gerenciales y presupuestarias que optimicen los recursos del Hospital General III de Santa Bárbara del Zulia	N/A	N/A
		Presupuestaria	Proceso Presupuestario			

Fuente: Elaborada con base al Marco Teórico, 2007.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo hace referencia de cómo el investigador establece la forma para que cada persona pueda abordar su propio trabajo, indicando lo que se quiere estudiar, la importancia, el nivel de análisis que deberá realizarse, el porqué de la investigación, los aspectos que se pretenden probar y así responder al nivel de profundidad a que se quiere llegar en el conocimiento propuesto.

Diseño de la Investigación.

La presente investigación y de acuerdo con la problemática propuso establecer las acciones gerenciales y presupuestarias para el uso eficiente de los recursos del Hospital. Bajo este nivel se ubicó dentro la modalidad de un proyecto factible que según la UPEL (2004), se refiere a la investigación, elaboración y desarrollo de un modelo operativo viable para solucionar problemas de organizaciones o grupos sociales. (p. 16). Procediendo inicialmente a identificar la normativa legal, diagnosticar la situación actual de este centro hospitalario y así determinar las actividades que esta realizando en cuanto a sus funciones operativas y gerenciales, para analizar cuales serian las herramientas necesarias para el mejoramiento de dichas funciones.

Esta investigación se basó en un diseño no experimental que según Hernández (2001, p.186); consiste en la recolección de datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia observando los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos; y así poder formular las líneas de acciones gerenciales articuladas con el presupuesto para

actuar como un gestor de eficiencia y eficacia que conlleve a la optimización de los recursos e impulsar el "proyecto de nación", que se encuentra en la constitución. Estas relaciones incluyen el rescate del derecho a la salud y, por tanto, de la contribución de este asunto en el proceso de construcción de la ciudadanía y de la dignidad del venezolano.

Tipo de Investigación

De acuerdo a sus características la presente investigación tendrá un enfoque descriptivo y de campo. Es descriptivo porque busca aquellos aspectos que se desean conocer y de los que se pretenden obtener respuestas, tomando en cuenta cada uno de los fines metodológicos necesarios para interpretar y ampliar resultados, que buscan especificar situaciones, fenómenos o conductas de individuos, grupos de personas o comunidades como es el caso de estudio. En este sentido Méndez, 2006 (p.136), expresa que la indagación se ocupa de “describir las características que identifican los diferentes elementos y componentes, y su interrelación”.

De la misma manera, es de campo porque se fue directamente a la realidad de los hechos (datos originales o primarios), existente en el área administrativa del Hospital General III Santa Bárbara de Zulía, y así obtener información acerca de la problemática planteada para entender su naturaleza, causas y efectos. Esta investigación se basó en observar y medir a través de una encuesta, para verificar la información de la realidad existente con respecto al problema y propósito del estudio.

Además, permitió un conocimiento previo por medio, de soportes bibliográfico vinculado con el fenómeno de estudio, desarrollándose en la investigación una serie de actividades coordinadas como lo es: la búsqueda de datos de los diferentes documentales como textos, revistas, periódicos, Internet para sustentar y dar coherencia a la temática planteada; diagnóstico de la situación actual, mediante una observación directa en el lugar de los hechos y luego se aplicó los diferentes instrumentos que permitieron esclarecer información acerca del objetivo en estudio.

En este orden de ideas, en el estudio se utilizaron estos tipos de investigaciones, porque por medio de ellas se buscó proponer acciones gerenciales y presupuestarias para la optimización de los recursos del Hospital General III de Santa Bárbara de Zulia.

Población y Muestra

En la presente investigación la población objeto de estudio estuvo conformada por 10 funcionarios del área administrativa del Hospital III Santa Bárbara de Zulia como son: Gerente Médico, Gerente Administrativo, Administrador, Asistente en Compras, en Contabilidad, Bienes y Materiales, Caja y Banco, jefe Recursos Humanos, Enfermería e Historia Médicas . Este personal suministró la información sobre los problemas que inciden en este centro de salud. En tal sentido, Brito (1992) comenta que la población es: "Un conjunto finito o infinito de elementos, personas o cosas pertinentes a la investigación que se desea realizar "(p.46). Así mismo, representa la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común y para la cual serán validas las conclusiones de la investigación.

Mientras que la muestra según (Morles, 1994) citado por Arias (2004) "suele ser definida como un "subconjunto representativo de un universo o población" (p. 98). En la investigación no se aplicará un muestreo por ser una población pequeña o finita.

Validez y Con fiabilidad

Para la validación del instrumento utilizado en esta investigación se contó con el juicio de tres expertos que avalaron el aspecto metodológico, lingüístico y de contenido de esta problemática, los cuales evaluaron las variables y si los diferentes indicadores constatando la relación y pertinencia con la temática de estudio, con la finalidad de enriquecer y formular juicios técnicos para el desarrollo de está investigación. En este caso la validez dio como resultado un valor de 0.87 lo que indica una alta validez.

Cuadro N° 2

Validez del Instrumento

Coeficiente de Proporción de Rango						
Criterios	Juez1	Juez2	Juez3	RangoPro	Valitem	Erroritem
Presentación del instrumento	3	3	2	2,7	0,87	0,02
Claridad de la redacción de los ítems del contenido	2	3	2	2,3	0,76	0,02
Pertinencia de las variables con los indicadores	3	3	2	2,7	0,87	0,02
Relevancia del contenido	3	3	2	2,7	0,87	0,02
Factibilidad de aplicación	3	3	3	3,0	0,98	0,02
					4,3556	
					0,87	

Fuente: Universidad de los Andes, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

Confiabilidad del Instrumento

El instrumento de medición fue sometido a una prueba de confiabilidad, con la finalidad de que los resultados considerados tuvieron cierto grado de confianza. Lo confiable del instrumento se refiere al grado de correlación que se espera. El estadístico de confiabilidad Alfa de Cronbach, se calculó tomando en cuenta las varianzas entre grupos e intra grupos, es decir, se analizan las desviaciones que pueden tener las diferentes respuestas que pueden dar los individuos a los cuales se le aplicó el cuestionario; esto es, que si la confiabilidad es alta (mayor a 75%), los resultados que arrojen los instrumentos son igualmente confiables en un tanto por ciento de las veces que se vuelva a aplicar el mismo instrumento, en las mismas condiciones. En este caso para los docentes se presenta un Alfa de 0.908, por lo que se deduce que el instrumento es factible de aplicar, y que los resultados serán los mismos para otras ocasiones en que se aplique. (Ver cuadro 3).

Cuadro 3. Estadísticos descriptivos para los 21 ítems del instrumento.

Ítem	Media	Desviación Típica	N
1	1.40	0.6992	10
2	2.60	0.5164	10
3	2.30	0.4830	10
4	1.20	0.4216	10
5	1.20	0.6325	10
6	1.40	0.8433	10
7	2.60	0.8433	10
8	3.40	0.5164	10
9	1.40	0.8433	10
10	1.00	0.0000	10
11	1.00	0.0000	10
12	2.30	0.4830	10
13	1.20	0.6325	10
14	4.80	0.4216	10
15	1.40	0.8433	10
16	2.00	0.0000	10
17	3.60	0.5164	10
18	2.10	0.5676	10
19	1.60	0.9661	10
20	2.20	1.0328	10
21	2.80	0.4216	10

Fuente: Datos originados del programa Estadístico del Alfa Cronbach.

Los anteriores estadísticos descriptivos son para cada ítem, incluye la media, desviación típica y el número de personas que respondieron a cada Ítem. Las medias están comprendidas entre 1.00 para los Ítems 10, 11,16 Y 4.80 para el Ítem 14. El ítem 20 presenta la mayor dispersión con 1.0328; mientras que los ítems 10,11, y 16 no presentan dispersión al escogerse una sola respuesta.

La relación entre cada Ítem y el test se muestra en el Cuadro 4. La primera columna contiene la puntuación media en test si eliminamos el ítem. Por ejemplo, si eliminamos el ítem 1 la media del test serie: 38.10 la siguiente columna es la varianza del test si eliminamos el ítem. Por ejemplo, si eliminamos el ítem 5 la varianza del test sería 75.78. La columna tercera contiene *el índice de homogeneidad corregido*; es decir, la correlación entre la puntuación en un ítem y la suma de las puntuaciones en los ítems restantes. Por ejemplo, el índice de homogeneidad corregido para el ítem

8 es .5112, lo que nos indica que no hay mucha relación entre este ítem y los restantes. La cuarta columna contiene la correlación múltiple al cuadrado; es decir, el grado en que se puede predecir la puntuación en el ítem a partir de las puntuaciones en los restantes ítems. La última columna contiene el coeficiente α de Cronbach si eliminamos el ítem.

El coeficiente alfa obtenido (0.9537) (Cuadro 5) es un valor alto, indicando que el test tiene alta consistencia interna. Los ítems covarían fuertemente entre sí, por ende el instrumento posee un alto porcentaje de confiabilidad.

Cuadro 4. Estadístico Total - Elemento

Ítem	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
1	38.10	72.10	.8908	-	.9480
2	36.90	76.54	.7034	-	.9515
3	37.20	75.73	.8564	-	.9500
4	38.30	76.67	.8547	-	.9506
5	38.30	75.78	.6337	-	.9524
6	38.10	70.54	.8409	-	.9489
7	36.90	74.98	.5112	-	.9555
8	36.10	75.87	.7806	-	.9505
9	38.10	70.54	.8409	-	.9489
12	37.20	75.73	.8564	-	.9500
13	38.30	75.78	.6337	-	.9524
14	34.70	78.90	.5459	-	.9537
15	38.10	70.54	.8409	-	.9489
17	35.90	76.54	.7034	-	.9516
18	37.40	74.48	.8528	-	.9493
19	37.90	68.76	.8405	-	.9494
20	37.30	70.45	.6716	-	.9541
21	36.70	78.90	.5459	-	.9537

Fuente: Datos originados del programa Estadístico del Alfa Cronbach, 2008

Cuadro 5. Coeficiente alfa de cronbach del instrumento

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basado en los elementos tipificados	Numero de elementos
.9537	.9638	18

Fuente: Datos originados del programa Estadístico del Alfa Cronbach, 2008

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para la recolección de la información se utilizará como técnica la observación y la encuesta, esta última instrumentada por medio del cuestionario, que según Arias (1994), es "el conjunto de preguntas escritas para una entrevista, encuesta o examen" (p.72)

El instrumento que se diseño fue bajo el escalamiento tipo Likert, según Hernández y otros (2001), señala:

Consiste en un conjunto de ítems presentados de forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externe su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala (p.256).

Los ítems se estructuraron con cinco (5) alternativas de respuesta: nunca, poco frecuente, desconozco, con frecuencia y siempre. Se diseño este instrumento con un orden lógico y fácil de seguir por los encuestados, el cual consta de 21 preguntas formuladas de acuerdo a los objetivos planteados. (Ver anexo N° 1).

Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.

Con la aplicación del escalamiento tipo Likert se recabo la información para hacer uso del análisis estadístico. Para el estudio de la investigación se utilizo un conjunto de medios conformados por la edición, codificación y clasificación de datos, al igual se uso la tabulación de los mismo. Ander-Egg (1990}, sobre los estudios de los sistemas de análisis, sostiene que:

Los datos en si tienen limitada su importancia, es necesario "hacerles hablar", en ello consiste en esencia, el análisis e interpretación de los datos. El propósito del análisis es resumir las observaciones, llevadas a cabo en una forma tal que proporcionen respuestas a las interrogantes de la investigación (p.23).

El sistema de análisis permitió evidenciar una estimación de la fiabilidad de las generalizaciones que se produjeron a partir de los resultados. A su vez permitió resumir y comparar las observaciones efectuadas en relación a las variables estudiadas, describir las, asociarlas y crear inferencias entre ellas.

Los resultados que se obtuvieron se desarrollaron en cuadros con sus respectivos gráficos de barras, donde se representó cada ítems con su indicador, en los mismos se destacaron la frecuencia acumulada (f) y el promedio porcentual. Al final se realizó un análisis cualitativo referente a cada agrupación de ítems los cuales verificaron los resultados que se obtuvieron para plantear las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Los resultados de la recolección de información referente al tema de estudio, aplicado a 10 funcionarios de la parte administrativa del Hospital, la cual fue recolectada para la investigación a través del cuestionario. Se analizó con el fin de contrastarla con los objetivos planteados y con las variables estudiadas. Se trabajan dos puntos esenciales, como son la representación y el análisis de los resultados del instrumento utilizado. Para ello, se tomaron los indicadores, y se agruparon en tablas y gráficos por objetivos, que permiten visualizar la situación que se está presentando:

Objetivo 1. Identificar la normativa legal y el marco conceptual que rige la planificación y el presupuesto en los centros hospitalarios. Este objetivo fue desarrollado en el capítulo II correspondiente al marco teórico, y con respecto al

Objetivo 2. Diagnosticar la situación actual en el Hospital General III de Santa Bárbara de Zulia con relación al sistema de planificación y presupuesto, permitió dar respuesta a los ítems estipulado en el cuestionario para el análisis de los resultados.

Cuadro N° 6. Diagnóstico del Entorno.

Al momento de realizar la planificación de los recursos se realiza un diagnóstico del entorno		
CATEGORIA	FRECUENCIA	%
Nunca	7	70
Poco Frecuente	2	20
Desconozco	1	10
Con Frecuencia	0	0
Siempre	0	0
Total	10	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo del Hospital General III Santa Bárbara de Zulia. Machado (2008)

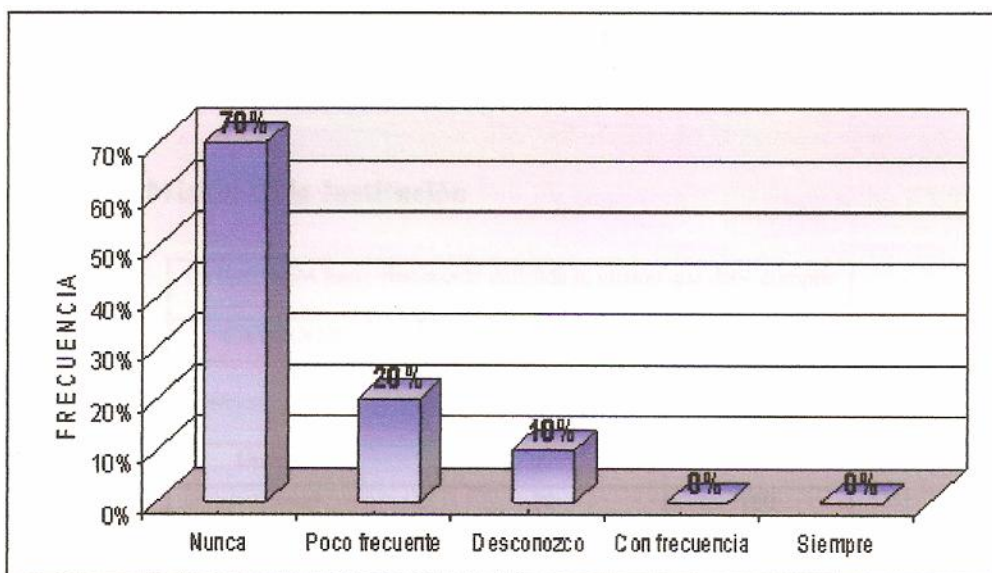


Gráfico N° 1. Diagnóstico del Entorno. Fuente: Datos obtenidos de la cuestionario aplicado al personal administrativo del Hospital General In Santa Bárbara de Zulia. Machado (2008).

En relación al presente indicador, setenta por ciento (70%) de los funcionarios respondió que nunca, el veinte por ciento (20%) poco frecuente y el diez por ciento (10%), afirma que desconoce, si al momento de realizar la planificación de los recursos se hace un análisis del entorno. Esto señala ausencia de herramientas en el área de planificación al inhibir la capacidad para analizar el entorno incrementando la pasividad administrativa del Hospital como se aprecia en el cuadro 2 el Gráfico 1. Evidencia por tanto, el desconocimiento de necesidades, inquietudes, intereses y motivaciones que realmente justifican el porqué y el logro de la acciones gerenciales, planteados en objetivos y propósitos claros, con el objetivo de fijar prioridades y así evaluar la disponibilidad de los recursos que construya la vialidad en la producción de hechos sociales. De allí, Méndez (2002) comenta que la planificación se fundamenta en optimizar el funcionamiento de la estructura de un ente u organismo al crear las condiciones favorables de recepción del gasto público, al actuar sobre la base de la estructura económica y socio territorial, al requerir la asignación de recursos económicos y de capacidad técnica; sustentada en un conjuntos de normas legales y administrativas; encontrando en el plan el instrumento clave que ofrece el conocimiento de la realidad, que le otorga direccionalidad a las decisiones, que se

definen y se ejecutan en un horizonte de tiempo para lograr ciertos objetivos.

Cuadro N° 7. Misión de la Institución

La institución tiene claramente definida la misión que debe cumplir		
CATEGORIA	FRECUENCIA	%
Si	0	0
No	4	40
Desconozco	6	60
Total	10	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo del Hospital General III Santa Bárbara de Zulia. Machado (2008).

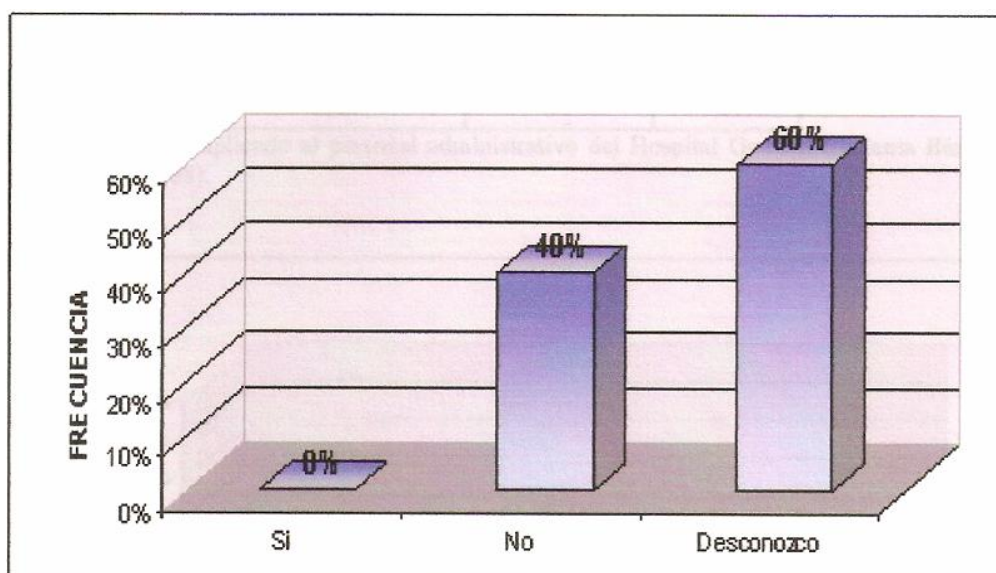


Gráfico N° 2. Misión de la Institución. Fuente: Datos obtenidos de la cuestionario aplicado al personal administrativo del Hospital General III Santa Bárbara de Zulia. Machado (2008).

En cuanto a este ítem, el sesenta por ciento (60%), respondieron que desconocen la misión de la institución y el cuarenta por ciento (40%) que no esta definida, acentuando la ausencia de dirección, ya que la misión indica cual es el sentido de la existencia del servicio o institución, es decir, define el propósito. De tal manera, que si no hay suficiente coincidencia entre la misión de la organización, sus capacidades y las demandas del entorno, entonces se estará frente a una organización que desconoce

su real utilidad.

En este sentido, se debe comenzar con la definición de la misión, que según Stoner (1996), expresa que la misión fija el curso de acción que ha de seguir, para que las metas se traduzcan en términos concretos, descubriendo las formas en que los cambios del ambiente económicos, tecnológicos, socioculturales y político/legal de una organización la afectarán indirectamente y las formas en que influirán en ella.

Cuadro N° 8. Visión de la Institución.

El Hospital cuenta y dispone de una visión que oriente sus actividades		
CATEGORIA	FRECUENCIA	%
Si	0	0
No	7	70
Desconozco	3	30
Total	10	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo del Hospital General III Santa Bárbara de Zulia. Machado (2008).

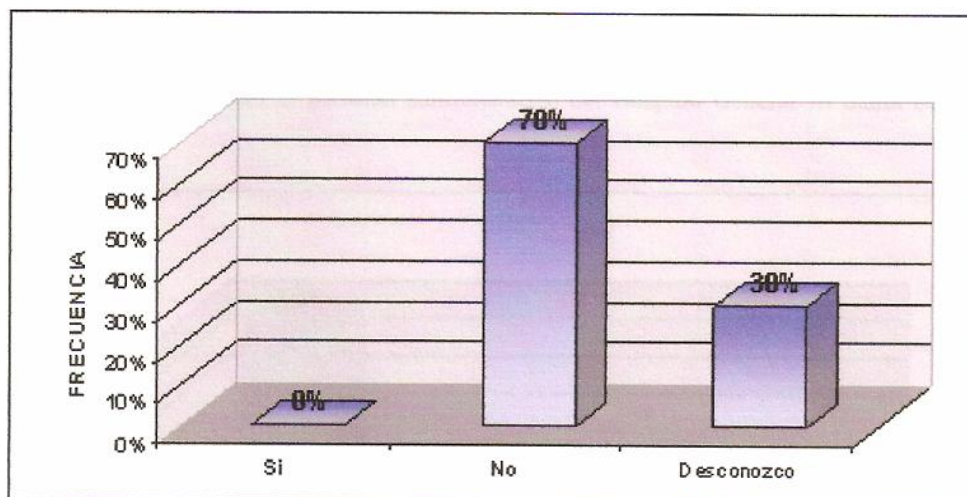


Gráfico N° 3. Visión de la Institución. Fuente: Datos obtenidos de la cuestionario aplicado al personal administrativo del Hospital General IIT Santa Bárbara de Zulia. Machado (2008).

En el cuadro 4 y grafico 3, de acuerdo a los resultados, un 70% de los consultados afirman que el Hospital no cuenta con una visión y 30% desconoce su existencia, en este sentido, como conclusión a esta y las anteriores interrogantes se puede afirmar

que las bases estratégicas de la planificación no existen o no son consideradas en el proceso de gestión y presupuesto. Por tal motivo, Zurita (2001) comenta que la visión mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente, al tratarse de un modelo prevención y control que servirá de apoyo para esquematizar los lineamientos de la optimización de los recursos en los centros hospitalarios porque busca aplicar un pensamiento estratégico que represente las necesidades sociales, permitiendo definir claramente las metas que se pretende alcanzar, precisar los caminos a seguir, los recursos a invertir, entrever los resultados en la dirección deseada y tener un mapeo mas claro de la red de causalidades y en su entorno.

Cuadro N° 9. Planes de Acciones para alcanzar los Objetivos.

Como producto del proceso de planificación se elaboran planes de acciones para al alcanzar los objetivos		
CATEGORIA	FRECUENCIA	%
Nunca	8	80
Poco Frecuente	0	0
Desconozco	2	20
Con Frecuencia	0	0
Siempre	0	0
Total	10	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo del Hospital General III Santa Bárbara de Zulia. Machado (2008).

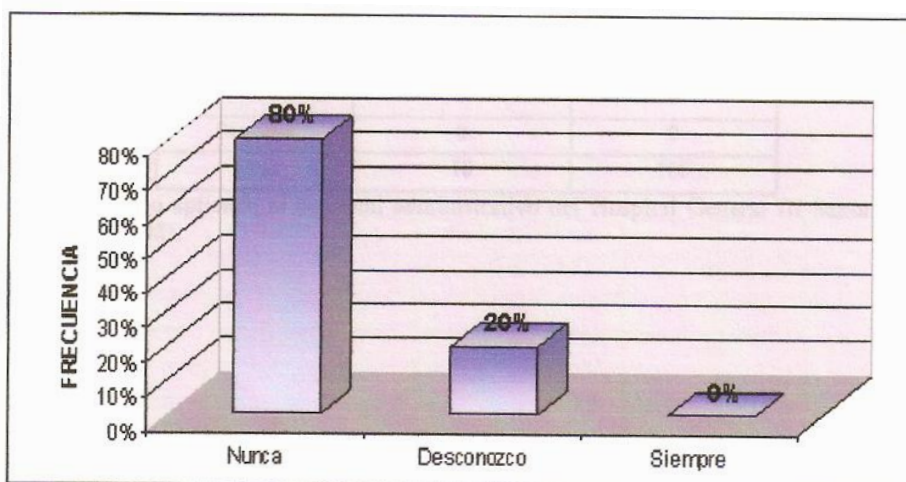


Gráfico N° 4. Planes de Acciones para alcanzar los Objetivos. Fuente: Datos obtenidos de la cuestionario aplicado al personal administrativo del Hospital General III Santa Bárbara de Zulia. Machado (2008)

Ante la pregunta realizada al personal administrativo, sí se elaboran planes para alcanzar los objetivos, se pudo vislumbrar que ochenta por ciento (80%) ratifica que nunca se han realizados planes para alcanzar lo que se han establecido y veinte por ciento (20%), afirma que desconoce, siendo un indicativo de la poca consistencia que se presenta en la función de planificación y de la importancia otorgada a esta herramienta, impidiendo que por tanto se logren los objetivos de una forma eficiente. De allí que para poder definir cuales son los parámetros que deben seguir para mejoramiento del sector salud, necesita establecer prioridades por medios de herramientas de prevención y control, tal como la formulación de planes de acción. En este sentido, Thompson y Strickland, (2001), comenta que la planificación viene hacer un instrumento que permitan la obtención de información claves para el éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta es un estilo de gestión, que haga de la institución un ente anticipatorio, es un ejemplo claro de la capacidad que se tiene para actuar del orden establecido y lo planeado.

Cuadro N° 10. Estrategias de la Institución.

La institución elabora estrategias para el desarrollo de las metas establecidas		
CATEGORIA	FRECUENCIA	%
Nunca	9	90
Poco Frecuente	0	0
Desconozco	1	10
Con Frecuencia	0	0
Siempre	0	0
Total	10	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo del Hospital General III Santa Bárbara de Zulia. Machado (2008).

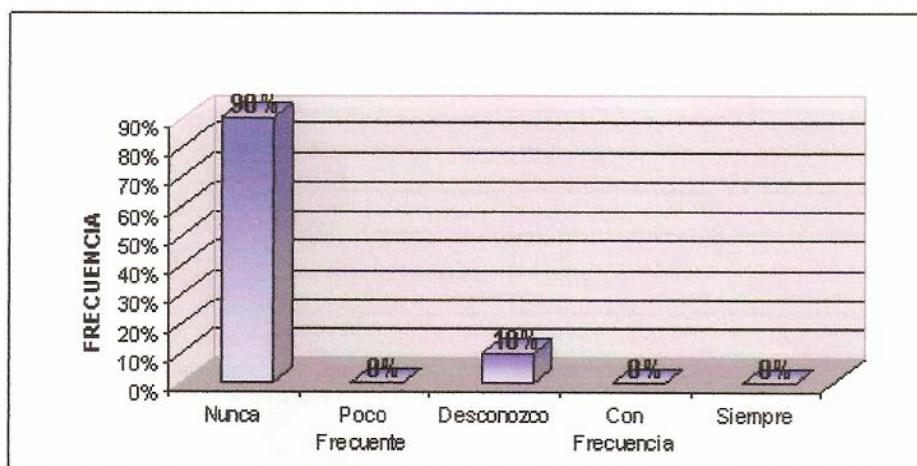


Gráfico N° 5. Estrategias de la Institución. Fuente: Datos obtenidos de la cuestionario aplicado al personal administrativo del Hospital General III Santa Bárbara de Zulia. Machado (2008).

De los 10 encuestados noventa por ciento (90%) señaló que el ente no elabora estrategias para el desarrollo de las metas establecidas y el diez por ciento (10%) respondió que desconoce, esto muestra como el Hospital presenta desconocimiento de técnicas gerenciales para formular estrategias que orienten a la mejor toma de decisión, respecto al quehacer de las actividades y al implementos de cambios para alcanzar las metas. Es de allí que Stoner, Freeman, y Gilbert (1996), expresa que la estrategia tiene como finalidad la búsqueda de claridades respecto al quehacer, al constituir un marco conceptual que orienta la toma de decisiones encaminada a implementar los cambios que se hagan necesarios.

Cuadro N° 11. Acciones Correctivas de la Institución.

La institución ejecuta acciones correctivas cuando existen fallas en la consecución de los objetivos		
CATEGORIA	FRECUENCIA	%
Nunca	8	80
Poco Frecuente	0	0
Desconozco	2	20
Con Frecuencia	0	0
Siempre	0	0
Total	10	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo del Hospital General III Santa Bárbara de Zulia. Machado (2008).

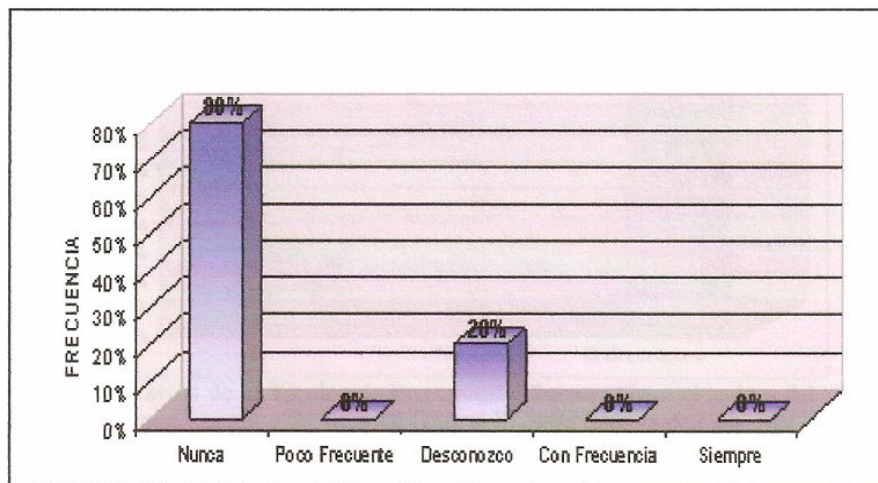


Gráfico N° 6. Acciones Correctivas de la Institución. Fuente: Datos obtenidos del cuestionario aplicado al personal administrativo del Hospital General III Santa Bárbara de Zulia. Machado (2008).

Respecto a si la institución ejecuta acciones correctivas cuando existen fallas, ochenta por ciento (80%) del personal, considera que nunca se ha realizado estos correctivos y veinte por ciento (20%) lo desconoce, esta situación indica que no se establecen mecanismos de control que indique las posibles desviaciones y como se debe corregir. En este orden de ideas, Ablan et al, (2005) expresan que no hay control si previamente no se ha diseñado un plan de manera que aporte datos necesarios para detectar y cuantificar las fallas y aciertos, para corregir constantemente los errores y capitalizar los aciertos, lo cual traerá como consecuencia el aumento de valor de la organización. Situación que esta presente en el Hospital III de Santa Bárbara.

Cuadro N° 12. Aplicación de la Técnica de Presupuesto.

La institución aplica la técnica de presupuesto por Proyectos y Acciones Centralizadas para la formulación y ejecución del presupuesto		
CATEGORIA	FRECUENCIA	%
Si	2	20
No	0	0
Desconozco	8	80
Total	10	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo del Hospital General III Santa Bárbara de Zulia. Machado (2008).

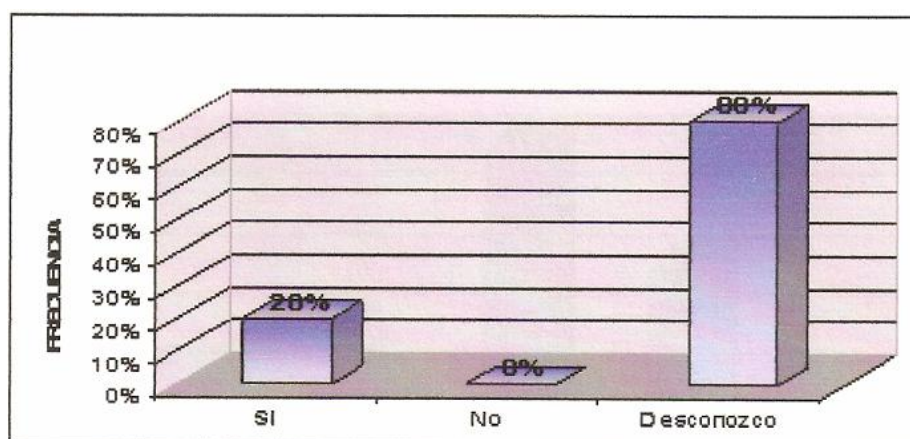


Gráfico N° 7. Aplicación de la Técnica de Presupuesto. Fuente: Datos obtenidos del cuestionario aplicado al personal administrativo del Hospital General III Santa Bárbara de Zulia. Machado (2008).

En atención a la respuesta obtenida ante la pregunta, se obtuvo como resultado que el ochenta por ciento (80%) de los funcionarios desconoce que técnica de presupuesto es aplicado en la institución y el veinte por ciento (20%) afirma que conoce que técnica utiliza. En base a este panorama se puede inferir la ausencia de conocimientos administrativos para formular un presupuesto acorde con las disposiciones legales.

Cuadro N° 13. Lineamientos de la ONAPRE para la Formulación del Presupuesto.

El centro de salud formula el presupuesto con base a los lineamientos generales establecidos por la ONAPRE		
CATEGORIA	FRECUENCIA	%
Nunca	0	0
Poco Frecuente	0	0
Desconozco	6	60
Con Frecuencia	4	40
Siempre	0	0
Total	10	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo del Hospital General III Santa Bárbara de Zulia. Machado (2008).

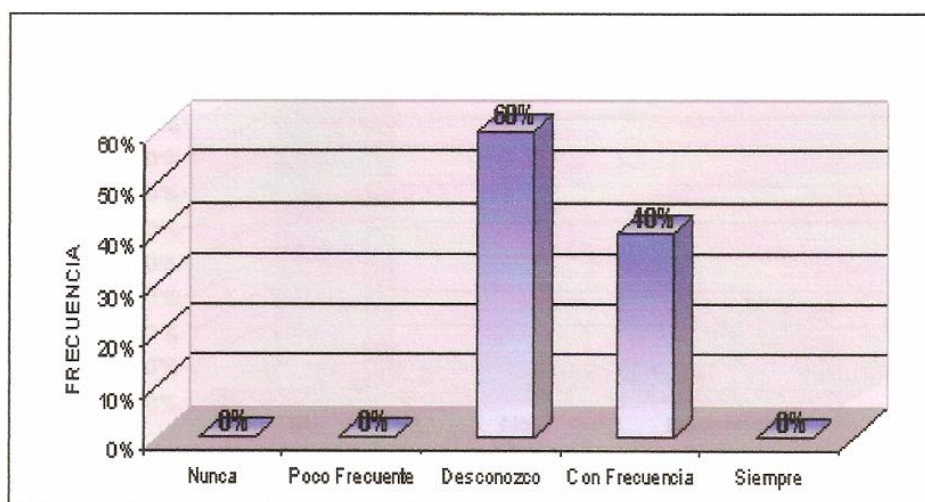


Gráfico N° 8. Lineamientos de la ONAPRE para la Formulación del Presupuesto. Fuente: Datos obtenidos del cuestionario aplicado al personal administrativo del Hospital General ID Santa Bárbara de Zulia. Machado (2008).

Como se aprecia en el cuadro 13 y gráfico 8, según los encuestados en cuanto si el Hospital formula el presupuesto en base a lo establecido por la ONAPRE, se constato que sesenta por ciento (60%) del personal desconoce esas disposiciones y cuarenta por ciento (40%) considera que con frecuencia es aplicado este procedimiento. Esto corrobora la falta de información por parte del personal administrativo al no saber claramente hacia donde se va, ni cuales normas que deben ser aplicadas repercutiendo en la utilización inadecuada de los recursos de este ente que la mayoría de las veces son escasos.

Cuadro N° 14. Procedimientos Escritos y Documentados del Presupuesto.

En el Hospital existen procedimientos escritos y documentados que soportan el proceso presupuestario		
CATEGORIA	FRECUENCIA	%
Si	8	80
No	0	0
Desconozco	2	20
Total	10	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo del Hospital General III Santa Bárbara de Zulia. Machado (2008).

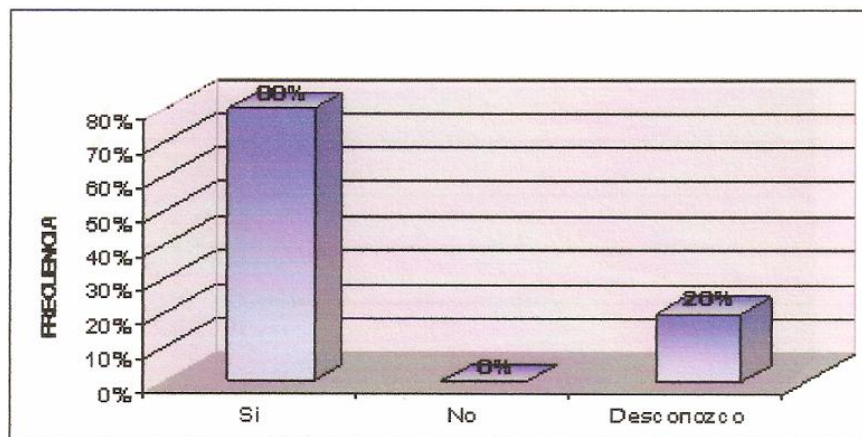


Gráfico N° 9. Procedimientos Escritos y Documentados del Presupuesto. Fuente: Datos obtenidos del cuestionario aplicado al personal administrativo del Hospital General ID Santa Bárbara de Zulia. Machado (2008).

No obstante a las anteriores afirmaciones 80% califica que existen documentos escritos que soporten el proceso presupuestario y veinte por ciento (20%), afirma el desconocimiento de estas normativas internas propias. Esta respuesta evidencia que si bien es cierto que los funcionarios desconocen las normas legales inherentes a las funciones de planificación y presupuesto, conocen alguna normativa interna relativa al presupuesto.

Cuadro N° 15. Lineamientos del Hospital para la Formulación del POA y del Presupuesto.

El Director del Hospital fija los lineamientos generales para la formulación del POA y del presupuesto cumpliendo las disposiciones legales sobre la materia		
CATEGORIA	FRECUENCIA	%
Nunca	10	100
Poco Frecuente	0	0
Desconozco	0	0
Con Frecuencia	0	0
Siempre	0	0
Total	10	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo del Hospital General III Santa Bárbara de Zulia. Machado (2008).

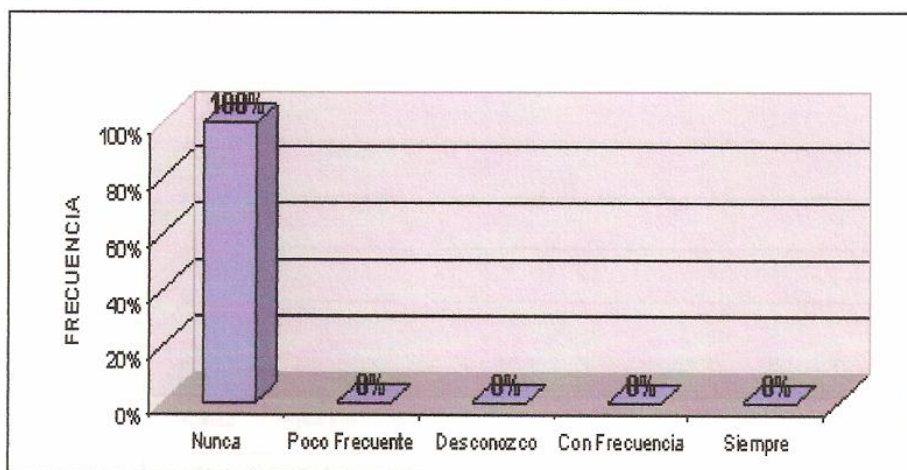


Gráfico N° 10. Lineamientos del Hospital para la Formulación del POA y del Presupuesto.
Fuente: Datos obtenidos del cuestionario aplicado al personal administrativo del Hospital General ID Santa Bárbara de Zulia. Machado (2008).

Cien por ciento (100%) de los encuestados afirman que el Director del centro de salud no fija los lineamientos del POA y el presupuesto. Estos lineamientos deben referirse a las principales políticas de ingresos y gastos del ente para el ejercicio presupuestario.

Cuadro N° 16. Discusión de la Formulación del Presupuesto.

Al formularse el presupuesto se discute con todos los departamentos del centro hospitalario		
CATEGORIA	FRECUENCIA	%
Nunca	10	100
Poco Frecuente	0	0
Desconozco	0	0
Con Frecuencia	0	0
Siempre	0	0
Total	10	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo del Hospital General III Santa Bárbara de Zulia. Machado (2008).

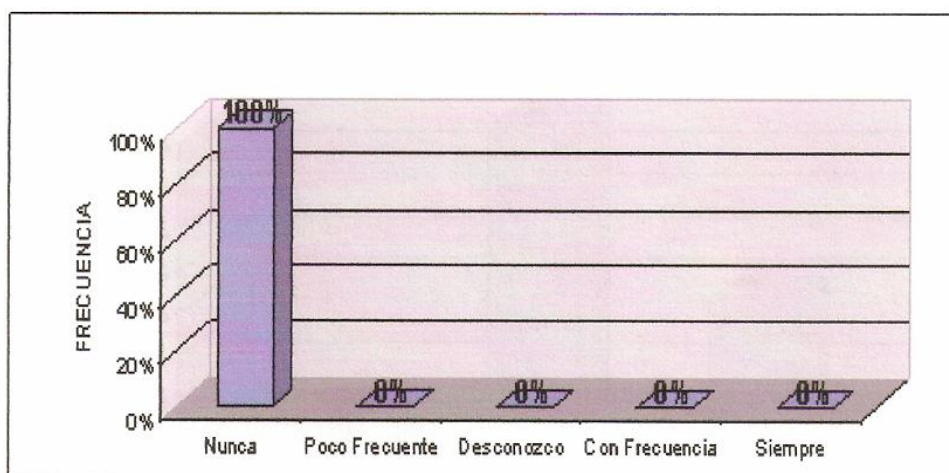


Gráfico N° 11. Discusión de la Formulación del Presupuesto. Fuente: Datos obtenidos del cuestionario aplicado al personal administrativo del Hospital General ID Santa Bárbara de Zulia. Machado (2008).

Todos los encuestados consideran que al momento de formularse el presupuesto no se discute con los departamentos del centro hospitalario, repercutiendo en la dirección y utilización de los recursos al no saber cuales son los parámetros que deben seguir para mejoramiento del sector salud y al no establecer prioridades por medios de herramientas de prevención y control, que sienta las bases para una administración. Por lo tanto, se requiere que todo el personal tenga una misma visión para determinar cuales son los medios para alcanzarlo y no trabajen en diferentes direcciones afectando el funcionamiento del ente.

Cuadro N° 17. Sistemas Administrativos Automatizados para la Ejecución del Presupuesto.

La ejecución del presupuesto se realiza con la ayuda de sistemas administrativos automatizados		
CATEGORIA	FRECUENCIA	%
Si	0	0
No	7	70
Desconozco	3	30
Total	10	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo del Hospital General III Santa Bárbara de Zulia. Machado (2008).

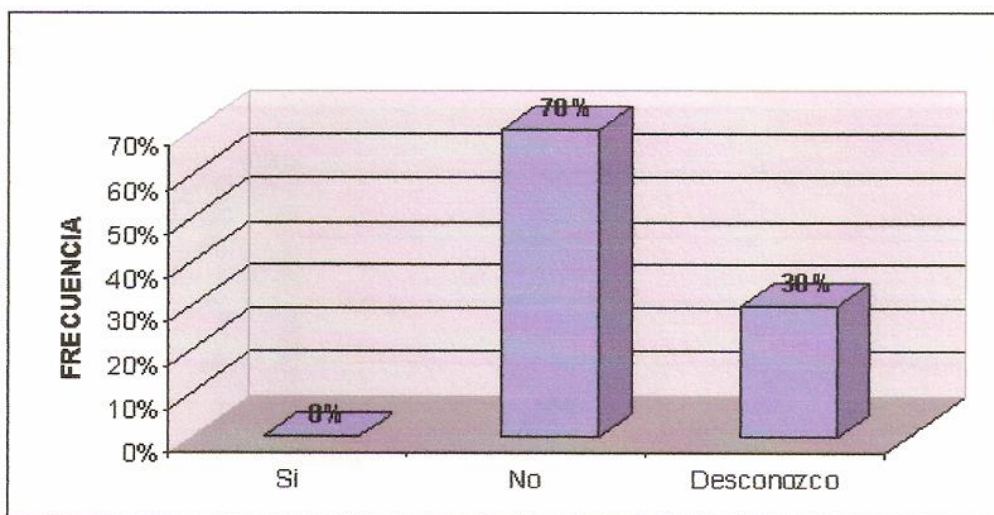


Gráfico N° 12. Sistema administrativos automatizados para la Ejecución del Presupuesto.
Fuente: Datos obtenidos del cuestionario aplicado al personal administrativo del Hospital General III Santa Bárbara de Zulia. Machado (2008).

Respecto a si el ente ejecuta el presupuesto con ayuda de sistemas administrativos automatizados el setenta por ciento (70%) respondió que no y el treinta por ciento (30%), afirmó que desconoce. Por tanto no se dispone de los medios necesarios para coordinar y controlar la ejecución de los planes, programas y proyectos que agilicen el proceso.

Cuadro N° 18. Análisis de la Ejecución Presupuestaria

Se analiza la ejecución presupuestaria a través de informes de ejecución, con la finalidad de detectar desviaciones		
CATEGORIA	FRECUENCIA	%
Nunca	9	90
Poco Frecuente	0	0
Desconozco	1	10
Con Frecuencia	0	0
Siempre	0	0
Total	10	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo del Hospital General JII Santa Bárbara de Zulia. Machado (2008).

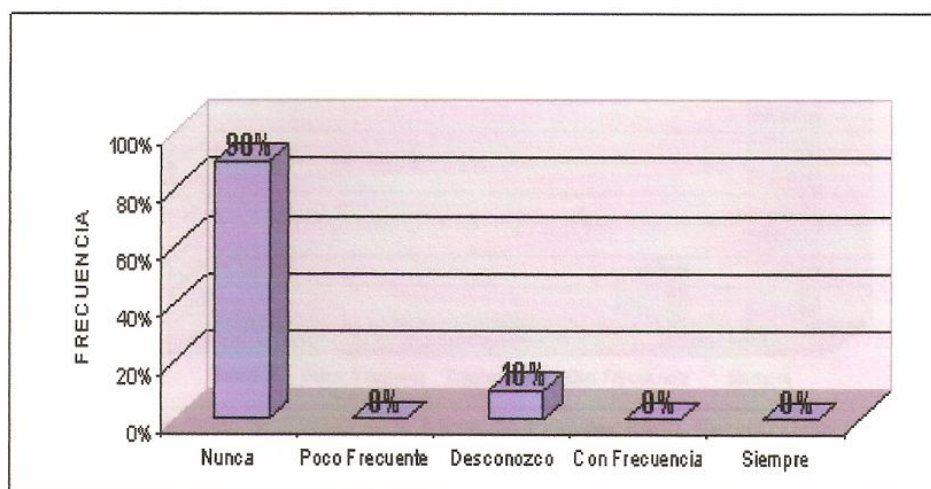


Gráfico N° 13. Análisis de la Ejecución Presupuestaria. Fuente: Datos obtenidos del cuestionario aplicado al personal administrativo del Hospital General ID Santa Bárbara de Zulia. Machado (2008).

En este ítem se pudo verificar que la ejecución presupuestaria no se analiza en base a informes para detectar desviaciones, cuya proporción es el noventa por ciento (90%), mientras que diez por ciento señaló que desconoce; repercutiendo en la inadecuada utilización de los recursos, ya que no se establecen indicadores de control que permita hacer los correctivos pertinentes para brindar un mejor servicio a la población.

Cuadro N° 19. Rendición de Cuenta de la Ejecución Presupuestaria.

Se rinde cuenta al finalizar la ejecución presupuestaria del ejercicio fiscal		
CATEGORIA	FRECUENCIA	%
Nunca	0	0
Poco Frecuente	0	0
Desconozco	0	0
Con Frecuencia	2	20
Siempre	8	80
Total	10	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo del Hospital General III Santa Bárbara de Zulia. Machado (2008).

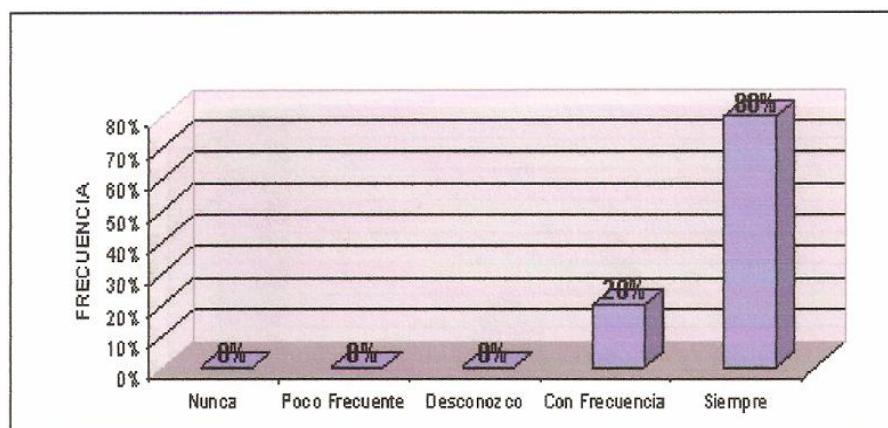


Gráfico N° 14. Rendición de Cuenta de la Ejecución Presupuestaria. Fuente: Datos obtenidos del cuestionario aplicado al personal administrativo del Hospital General III Santa Bárbara de Zulia. Machado (2008).

En atención a las respuestas obtenidas ante la pregunta ¿Si el hospital rinde cuenta al finalizar la ejecución presupuestaria del ejercicio fiscal?, se obtuvo como resultado que ochenta por ciento (80%) de los entrevistados consideraron que siempre y veinte por ciento (20%) con frecuencia, dejando entrever que este centro de salud rinde cuentas del dinero que es designado anualmente cumpliendo con uno de los lineamientos de la ejecución presupuestaria. Sin embargo, al constatar este medio con los anteriores respuestas se puede deducir que esta rendición se convierte en solo un formalismo para cumplir así con las disposiciones legales, mas no representa un eslabón que proporciona estándares o indicadores de control contra los cuales puede medirse el desempeño.

Cuadro N° 20. Auditorías Externas para verificar el uso de los Recursos.

En el centro de salud se realizan auditorías externas para verificar el uso de los recursos		
CATEGORIA	FRECUENCIA	%
Nunca	8	80
Poco Frecuente	0	0
Desconozco	2	20
Con Frecuencia	0	0
Siempre	0	0
Total	10	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo del Hospital General III Santa Bárbara de Zulia. Machado (2008).

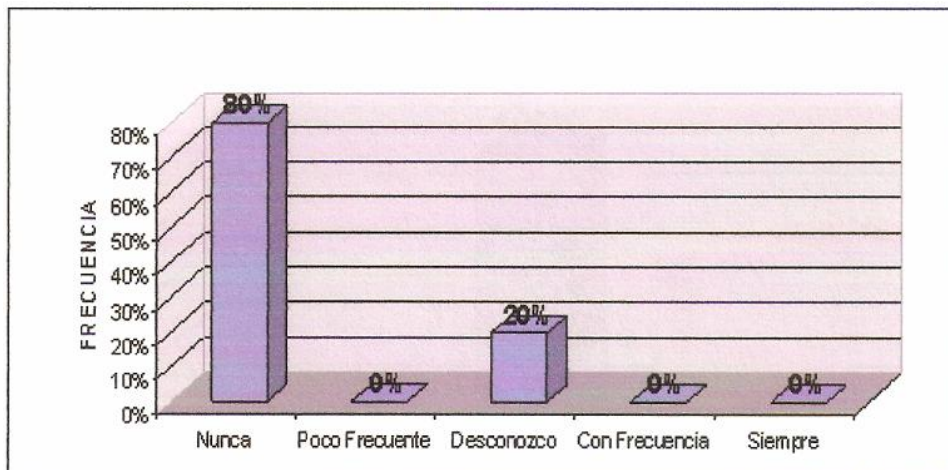


Gráfico N° 15. Auditorías Externas para verificar el uso de los Recursos. Fuente: Datos obtenidos del cuestionario aplicado al personal administrativo del Hospital General III Santa Bárbara. Machado (2008).

En función de los resultados obtenidos del Ítem 15, se puede resaltar que ochenta por ciento (80%) de los entrevistados respondieron que en el hospital nunca se realizan auditorías externas para verificar los recursos y veinte por ciento 10 desconoce, representando carencias de este ente en el área administrativa, ya que no realizan revisiones periódicas sobre la gestión cumplida en cada ejercicio fiscal.

Cuadro N° 21. Unidad de Auditoría Interna del Hospital.

El centro hospitalario dispone de una unidad de auditoría interna		
CATEGORIA	FRECUENCIA	%
Si	0	0
No	10	100
Desconozco	0	0
Total	10	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo del Hospital General III Santa Bárbara de Zulia. Machado (2008).

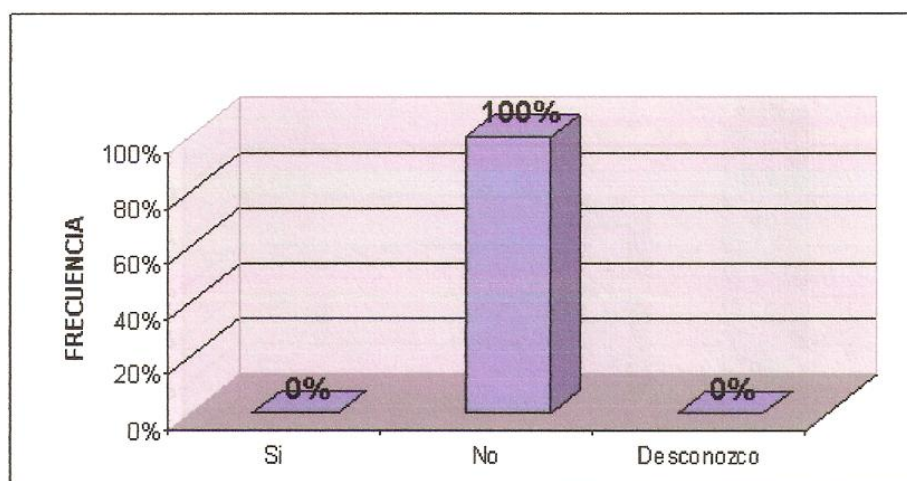


Gráfico N° 16. Unidad de Auditoria Interna del Hospital. Fuente: Datos obtenidos del cuestionario aplicado al personal administrativo del Hospital General ID Santa Bárbara de Zulia. Machado (2008).

Como se observa en el cuadro 17 y gráfico 16, según todos los encuestados el Hospital no cuenta con una unidad de auditoria interna, evidenciando de que no existe mecanismos que instaure una continua revisión de los procesos y actividades; para así cumplir con la misión que le fue encomendada, en la que determine las variaciones y considere las medidas correctivas que reorienten o modifique el presupuesto.

Cuadro N° 22. Estructura del Sistema Presupuestario en el Hospital.

El sistema presupuestario del Hospital está integrado por:		
CATEGORIA	FRECUENCIA	%
Principios	0	0
Órganos	0	0
Normas	4	40
Procedimientos	6	60
Total	10	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo del Hospital General III Santa Bárbara de Zulia. Machado (2008).

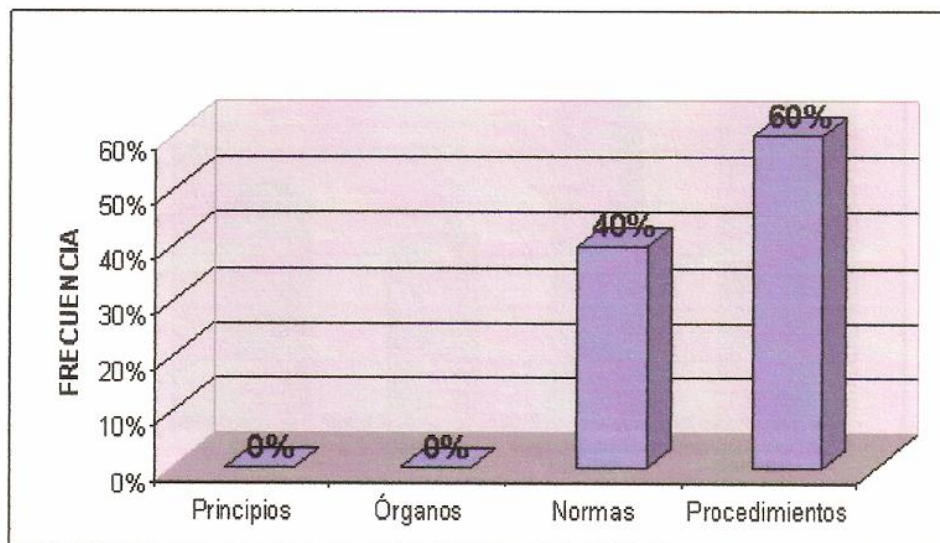


Gráfico N° 17. Estructura del Sistema Presupuestario del Hospital. Fuente: Datos obtenidos del cuestionario aplicado al personal administrativo del Hospital General III Santa Bárbara de Zulia. Machado (2008).

A través de estos resultados originados se deduce que el sistema presupuestario del hospital en su sesenta por ciento (60%) esta integrado por procedimientos y un cuarenta por ciento (40%) consideran que por normas, esto evidencia que el presupuesto que se lleva en el Hospital no cumple con las normas y leyes del estado obviando principios y órganos que son importantes para la ejecución presupuestaria; debido a que son los lineamientos que orientan y dan cumplimientos a las objetivos y metas previstos en el plan.

Cuadro N° 23. Cumplimiento de las Leyes para el Proceso Presupuestario

El Proceso presupuestario en el Hospital cumple con lo establecido en:		
CATEGORIA	FRECUENCIA	% MUESTRA
CRVB	6	20
LOAFSP	5	17
Reglamento No.1 LOAFSP	9	30
Disposiciones Técnicas ONAPRE	10	33
Total	30	100
Población Total	10	

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo del Hospital General III Santa Bárbara de Zulia. Machado (2008).

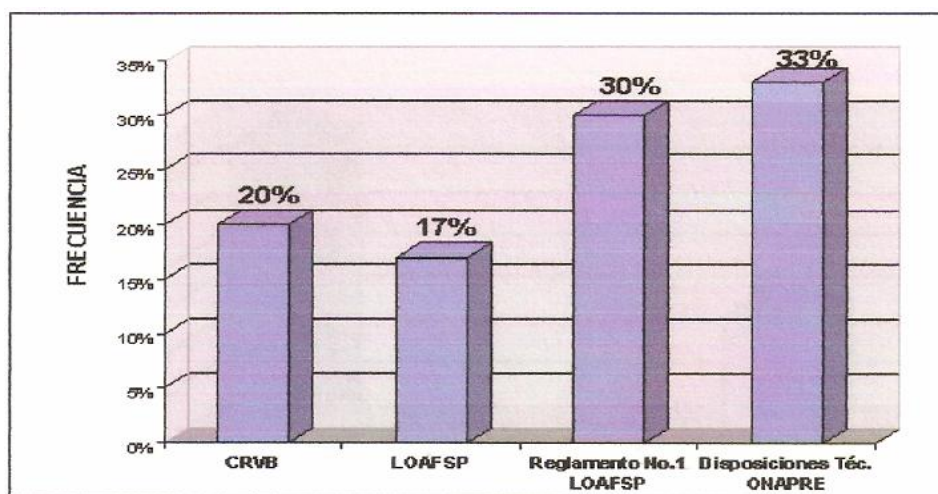


Gráfico N° 18. Cumplimiento de las Leyes para el Proceso Presupuestario. Fuente: Datos obtenidos del cuestionario aplicado al personal administrativo del Hospital General III Santa Bárbara de Zulia. Machado (2008).

Respecto al cumplimiento de la leyes en el proceso presupuestario, el treinta y tres por ciento (33%) del personal encuestado señalaron que el hospital cumple con la Disposiciones Técnicas de la ONAPRE, el treinta por ciento (30), el Reglamento N° 1 de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público, el veinte por ciento (20%) la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y el diecisiete por ciento (17) la LOAFSP. Con esto se evidencia que el personal encuestado está consciente de que el proceso presupuestario cumple con las leyes mencionadas anteriormente; debido a que éstas consagran las bases y lineamientos que rigen la administración pública, determinando los mecanismos por donde se le va a brindar el servicio a la comunidad.

Cuadro N° 24. Clasificador para la Formulación del Presupuesto.

El presupuesto se formula siguiendo el clasificador estipulado por la Oficina Nacional de Presupuesto		
CATEGORIA	FRECUENCIA	%
Si	7	70
No	0	0
Desconozco	3	30
Total	10	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo del Hospital General III Santa Bárbara de Zulia. Machado (2008)

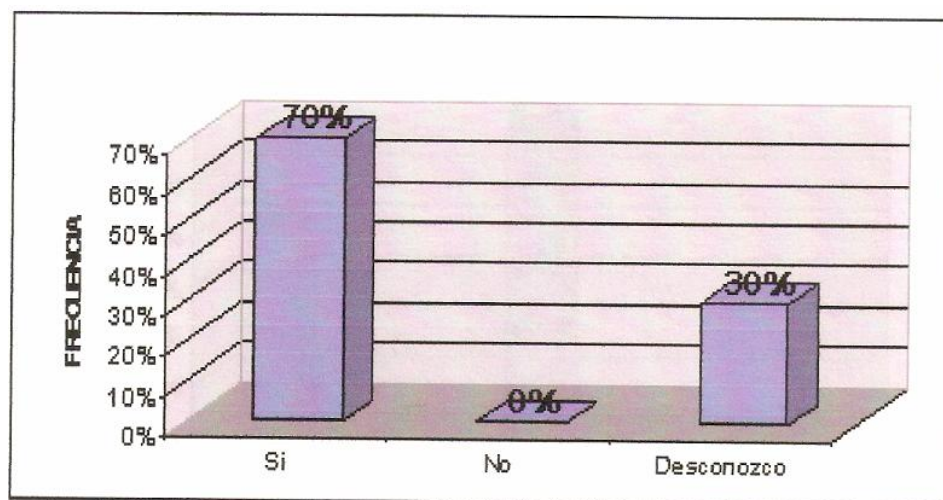


Gráfico N° 19. Clasificador para la Formulación del Presupuesto. Fuente: Datos obtenidos del cuestionario aplicado al personal administrativo del Hospital General III Santa Bárbara de Zulia.

Los resultados de este ítem demuestran en setenta por ciento (70%) que el presupuesto se formula siguiendo el clasificador estipulado por la ONAPRE Y treinta por ciento afirman que lo desconocen. Esto otra vez indica que el ente se rige por unos de los lineamientos que establecen en la ejecución y formulación presupuestaria procurando abarcar un área sensible de la gestión. Representando la parte operativa y no el instrumento para que el Hospital logre sus estrategias y políticas de desarrollo de una manera más ágil y oportuna, la cual debe estar en armonización con las acciones establecidas en los planes globales de la Nación.

Cuadro N° 25. Vinculación del Presupuesto con los Planes del País.

El presupuesto del Hospital se vincula con los planes nacionales, regionales, estatales y municipales		
CATEGORIA	FRECUENCIA	%
Nunca	4	40
Poco Frecuente	0	0
Desconozco	6	60
Con Frecuencia	0	0
Siempre	0	0
Total	10	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo del Hospital General III Santa Bárbara de Zulia. Machado (2008).

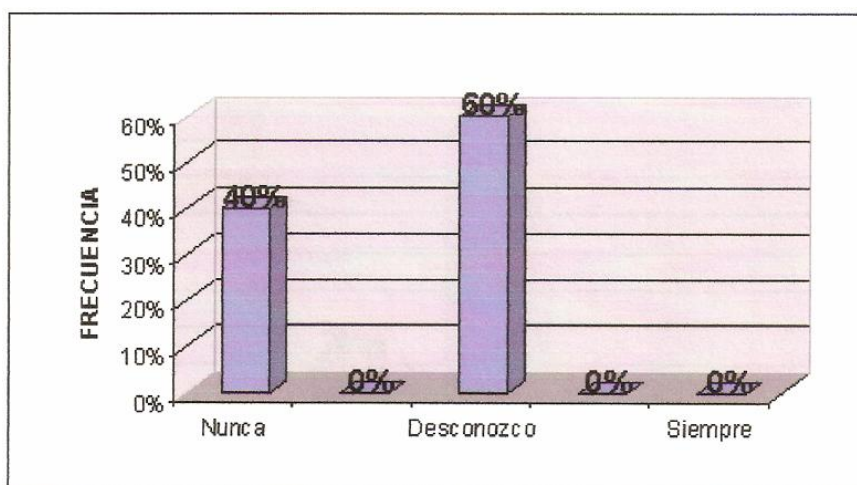


Gráfico N° 20. Vinculación del Presupuesto con los Planes del País. Fuente: Datos obtenidos del cuestionario aplicado al personal administrativo del Hospital General ID Santa Bárbara de Zulia. Machado (2008)

Los resultados obtenidos en este ítem muestran que sesenta por ciento (60%) desconocen si el presupuesto del Hospital se vincula con los planes nacionales, regionales, estatales y municipales; mientras que el cuarenta por ciento (40%), consideran que nunca.

Cuadro N° 26. Establecimientos de los Recursos Asignados al Presupuesto.

Los recursos asignados al centro de salud son empleados para el fin establecido en el presupuesto		
CATEGORIA	FRECUENCIA	%
Nunca	0	0
Poco Frecuente	2	20
Desconozco	8	80
Con Frecuencia	0	0
Siempre	0	0
Total	10	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo del Hospital General III Santa Bárbara de Zulia. Machado (2008).

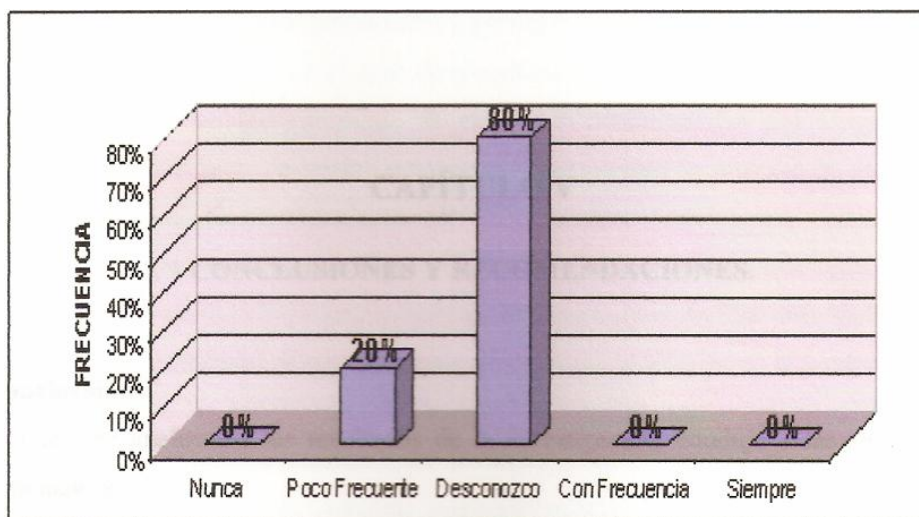


Gráfico N° 21. Establecimientos de los Recursos Asignados al Presupuesto. Fuente: Datos obtenidos del cuestionario aplicado al personal administrativo del Hospital General III Santa Bárbara de Zulia. Machado (2008).

Finalmente, en relación a este indicador se puede observar que un ochenta por ciento (80%) de los encuestados desconocen si los recursos asignados de centro de salud son empleados para el fin establecido en el presupuesto y veinte por ciento (20%) que poco frecuente. Esto demuestra que el personal administrativo elabora y ejecuta el presupuesto atendiendo sólo a criterios numéricos de distribución de recursos, sin planificar previamente los departamentos; sin atender a criterios técnicos y de planificación que permitan una gestión justa y eficiente, la cual resuelva los problemas más apremiantes de la población.

Una vez realizado el análisis de los resultados, se observó según las repuestas obtenidas del personal administrativo, que el Hospital presenta deficiencia en el procedimiento de planificación y presupuesto, creando un desorden administrativo para la adecuada utilización de los recursos asignados y así afectando a la comunidad al no darle el servicio de salud a cabalidad, por fallas en el establecimiento de las necesidades reales y qué herramientas utilizar para lograrlos.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Conclusiones.

Una vez analizados los resultados de la investigación, condujo a las siguientes conclusiones:

Con respecto a la normativa legal y conceptual que rige la planificación y el presupuesto en los centros hospitalarios, el hospital como ente público su gestión y administración financiera esta enmarcadas en un conjunto normas y leyes a las cuales debe acogerse, de manera de establecer los mecanismos pertinentes para lograr que los recursos se asignen y se encausen hacia los fines y objetivos que el gobierno se ha fijado. Sin embargo, se evidenció un desconocimiento tanto en el aspecto legal como conceptual del sistema de planificación y presupuestario relacionados a la labor de la institución.

En relación al diagnóstico efectuado al Hospital General III de Santa Bárbara de Zulia, en el sistema de planificación y presupuestario se observó carencia de criterios técnicos, la inexistencia o insuficiencia de normas y procedimientos por parte del personal, conduciendo a un desorden administrativo que deteriora la capacidad gerencial del sector salud. Así mismo, se pudo constatar que el ente no cuenta con las condiciones favorables de recepción del gasto público al no fijar el curso de acción que ha de seguir, revisión, monitoreo y ajuste periódicos; que se convierta en un estilo de gestión que hagan de la institución un ente anticipatorio para tener un mapeo más claro del entorno y así esquematizar los lineamientos de la optimización de los recursos en este centro de salud.

En cuanto a las acciones gerenciales y presupuestarias del Hospital se constató un

alto grado de deficiencia en el área de planificación al no estar en capacidad para analizar el entorno incrementando la pasividad administrativa del Hospital, se desconoce la existencia de misión y visión, lo cual acentúa la ausencia de dirección; evidenciando el desconocimiento de necesidades, inquietudes, intereses y motivaciones que realmente justifican el por qué y el logro de las acciones gerenciales, planteados en objetivos y propósitos claros, con el objetivo de fijar prioridades y así evaluar la disponibilidad de los recursos que construya la viabilidad en la producción de hechos sociales. Se refleja además, la falta de técnicas gerenciales para formular estrategias que orienten a la mejor toma de decisión en el desarrollo de las actividades de la institución al no estudiar anticipadamente las acciones, definir los procedimientos adecuados para alcanzarlos, al no contar con una guía donde se obtenga y aplique los recursos para lograrlos se está frente a una institución que desconoce su real utilidad.

También se observó que el sistema presupuestario se limita a las exigencias numéricas de asignación de recursos y se desconoce la vinculación de los planes nacionales, regionales y locales se vincula con el del Hospital, esto destaca la falta de planificación previa creando obstáculos o esquemas negativos para no poder alcanzar sus metas; repercutiendo el proceso de gestión del ente, esto significa que el presupuesto representa la estimación anticipada de ingresos y egresos, por tanto va de la mano con la planificación para establecer las necesidades reales, los mecanismos a seguir para alcanzar las metas, ya que la razón de su funcionamiento está enmarcado dentro de los lineamientos que conllevaría a mejorar la calidad de vida de la población, definiendo claramente su misión dentro de la política pública que les corresponde, sus objetivos, y hacer la mejor asignación de recursos posible para que tengan buenos indicadores de desempeño.

En relación a la situación mencionada anteriormente y con la finalidad de sugerir las herramientas de gestión para solucionar la problemática planteada, se hace indispensable plasmar las siguientes recomendaciones, con la finalidad de orientar al hospital a actuar como garantes del mejor beneficio posible de los fondos públicos.

Recomendaciones.

En atención a los planteamientos señalados resulta oportuno para optimizar el funcionamiento del centro de salud crear las condiciones favorables de manejo del gasto público, al capacitar al personal administrativo en criterios técnicos tanto del ,i sistema de planificación como presupuestario en el aspecto legal y conceptual de manera de formular y ejecutar un presupuesto acorde con la realidad, que otorgue direccionalidad a las decisiones que se definen y se ejecutan en un horizonte de tiempo para lograr los objetivos planteados.

En tal sentido, se deben ante todo vincular el POA con el presupuesto de manera que indique el qué debe hacer, cómo y cuándo debe hacerse; así como los responsables de llevado a cabo; es decir, constituye un mecanismo para construir el futuro sobre bases ciertas, para brindar una oportunidad al anticiparse y así minimizar la incertidumbre, adaptarse al entorno cada vez más dinámico y cambiante. Se recomienda diseñar la misión, visión y objetivos del hospital para que se traduzca en resultados tangibles; que permita conocer el sentido de la existencia de la institución, determinando el tipo de dificultades y obstáculos que entorpece nuestra capacidad de respuesta y así guiar las decisiones sobre que oportunidades; involucrando a los miembros de la organización en la búsqueda de soluciones respecto al quehacer y estrategias adecuadas para su perfeccionamiento, encaminada a implementar los cambios que se hagan necesarios. Esto no constituye la solución a todos los problemas o preocupaciones de una institución. Sin embargo se puede describir el proceso de planificación estratégica como el desarrollo de una visión para el futuro de la organización al implantar esta herramienta de gestión; de manera de mostrar los beneficios que ofrece la institución a la comunidad. Es de allí que puede reportar ventajas importantes en el ente que apuestan por dotarse de esquemas, prácticas y documentos que orienten estratégicamente sus actividades.

Además se considera indispensable que se realicen auditorías internas y externas, revisiones periódicas que determinen si hay desviaciones significativas entre el

desempeño de lo real y lo planeado para tomarse las acciones correctivas; así como el establecimientos de indicadores de gestión para evaluar la funcionalidad del hospital, ya que la finalidad de toda institución debería ser la de lograr un resultado específico para el cual fue concebido el proyecto. Es por ello, que es importante destacar como por medios de auditorias se pueden agilizar el proceso de gestión del hospital, creando un aumento de valor a la institución, patentizando los mecanismos técnicos que orienten a la competitividad del sector salud.

A partir de estas prioridades, es preciso establecer las responsabilidades correspondientes desde la óptica política, financiera y operativa de manera que se distribuyan y asignen correctamente las tareas y los recursos, y que se pueda exigir el consecuente y necesario rendimiento de cuentas.

La salud es un derecho social fundamental, un derecho a la vida y el gobierno debe garantizarla estableciendo mecanismos de programación y control, por tal motivo de acuerdo a las recomendaciones y a la situación que está presentando en el hospital en la deficiencia de criterios técnicos administrativos se consideró pertinente proponer acciones gerenciales que permitan distribuir los recursos eficaz y eficientemente que le son designados por medio del presupuesto y así brindar atención de calidad a la comunidad.

CAPÍTULO VI

PROPONER LAS ACCIONES GERENCIALES Y PRESUPUESTARIA PARA EL USO EFICIENTE DE LOS RECURSOS DEL HOSPITAL GENERAL III SANTA BÁRBARA DE ZULIA.

Presentación.

Las organizaciones del sector público para obtener un crecimiento sostenible y equitativo, requieren de calidad, de la eficiencia de las políticas y de la gestión publica, al implantar adecuadas practicas administrativas y actuar como garantes del mejor beneficio posible de los fondos públicos; por lo tanto deben asegurar el logro de los objetivos con eficacia y eficiencia planteando acciones de cambio, al constituir la plataforma institucional que responda a los intereses generales de la sociedad; creando una misión, visión y objetivos alcanzables, delegando autoridad, reemplazando normas y regulaciones por incentivos, desarrollando presupuestos basados en resultados, exponiendo las operaciones del gobierno a la competencia, orientando las actividades hacia el mercado y evaluando el éxito de los servicios públicos en términos de satisfacción del usuario. La gestión pública representa el principal activador del proceso al establecer líneas de acción que identifiquen las competencias claves de la organización, eliminando los elementos inapropiado s, rediseñando la organización, el cual implica coordinación de la estructura de responsabilidad, el presupuesto y rendición cuentas con las estrategias de los servicios y del mercado, tomando en consideración el entorno interno y externo.

Debido a los grandes desafíos que enfrentan en la actualidad las organizaciones públicas en cuanto al uso adecuado de los recursos materiales, humanos y financieros designados por el gobierno a través del presupuesto para la producción de bienes y servicios. Se evidenció de acuerdo a la información suministrada a través del

instrumento aplicado al personal administrativo del Hospital General In Santa Bárbara de Zulia, al igual que muchas instituciones en el sector público, adolece de una buena gerencia que sepa aplicar los conocimientos administrativos básicos que repercute en el uso integrado, adecuado y productivo de todos los recursos que intervienen en la prestación del servicio. Por tal motivo se propone acciones gerenciales - presupuestaria para optimización de los recursos, con la finalidad de dotar al público de servicios de mayor calidad.

Objetivo General de la Propuesta.

Diseñar las acciones gerenciales - presupuestarias para el uso eficiente de los recursos del Hospital General nI Santa Bárbara de Zulia.

Objetivos Específicos de la Propuesta.

1. Identificar la misión, visión y objetivos del hospital para la optimización de los recursos designados por el presupuesto.
2. Realizar revisiones periódicas de las actividades del Hospital General III Santa Bárbara de Zulia, para verificar si cumple con el plan de acción en la eficacia y eficiencia de los recursos.
3. Formular las acciones presupuestarias para el uso eficiente de los recursos.

Justificación.

La administración pública tiene nuevos retos en un mundo global que se construye sobre la base de una sociedad de información, del conocimiento y de la innovación, por lo tanto, requiere un nuevo tipo de gestión, en donde el Estado no sea solamente el que impone las reglas de juego y el que aplique medidas coercitivas sino sea un ente facilitador. Su función es generar "valor agregado" en los individuos (desarrollo humano) y en sus organizaciones (capacidad de emprendimiento y de innovación),

con la finalidad de actuar como un gestor de eficiencia y eficacia para la optimización de los recursos e impulsar el "proyecto de nación", que se encuentra en la constitución, mediante un plan que precise, lo más detalladamente posible, qué se quiere ser, a dónde quiere llegar y lo más importante, cómo se va a llegar.

En este sentido, las acciones gerenciales aunados con el presupuesto representa la piedra angular en cualquier institución al integrar una parte esencial de la conducción de gestión para diagnosticar, sistematizar anticipadamente el cálculo de los gastos, analizar, diseñar objetivos y estrategias, captar y distribuir los recursos, para poner en marcha los planes y se implanten sistemas de controles legales y administrativo y así evaluar las acciones que se pretende alcanzar, con calidad acorde a los requerimientos de una comunidad, basados en la realidad económica, política, cultural y social para establecer la relación entre las necesidades y los recursos con los se cuenta.

Articulando todos estos aspectos del proceso de gestión, esta propuesta permitirá al Hospital establecer instrumentos de prevención para tener una mejor comprensión del entorno socio-económico, conociendo sus capacidades y limitaciones, estableciendo control; el cual constituya una guía que permita minimizar los riesgos. Con la aplicación de está herramientas gerencial se podrá administrar los recursos adecuadamente de este centro de salud, generando un servicio de calidad a la población. Estas relaciones incluyen el rescate del derecho a la salud y, por tanto, de la contribución de este asunto en el proceso de construcción de la ciudadanía y de la dignidad del venezolano.

Estructura de la Propuesta.

Las instituciones públicas requieren del desarrollo de mecanismos que aseguren al hombre un nivel de vida pleno de bienestar, por medio del establecimiento de un sistema administrativo que funcione integrado y coordinado que permita prever y controlar ciertas situaciones, representa el eslabón que identifique las competencias claves de la organización y proceder a eliminar los elementos inapropiados, trata más bien de incorporando nuevos procesos y no de intentar corregir o mejorar procesos

que se han vuelto obsoletos; además implica la coordinación de las estructuras de responsabilidad, presupuesto y rendición de cuentas, con las estrategias de los servicios y del mercado. Por último, se orienta a disminuir el tiempo que requiere el ciclo productivo, a efectos de aprovechar las ventajas competitivas, mediante la aplicación de los siguientes pasos: observación, orientación, toma de decisión, y paso a la acción, a los que se agrega la evaluación del impacto de la acción. En tal sentido, la importancia de definir la misión, visión y objetivos de Hospital, ya que indica la dirección hacia donde se quiere ir.

Misión del Hospital.

Garantizar una atención médica de calidad, oportuna, eficaz, eficiente y de forma permanente a los usuarios, mediante el uso adecuado de los recursos disponibles, buscando la integración y participación activa de la comunidad.

Visión del Hospital.

Fortalecer la asistencia con la integración y participación activa de la comunidad, de los organismos públicos y privados para ser un centro de formación e investigación reconocido por su alta competitividad y calidad de los servicios.

Objetivo General del Hospital.

Garantizar una atención medica integral y especializada servicios de salud para la protección, prevención, restitución y rehabilitación a toda la población de la zona Sur del Lago.

Objetivos Específicos del Hospital.

- Garantizar una atención medica integral al individuo, familia y comunidad.

- Ejecutar programas de prevención para minimizar las estadísticas de Morbilidad.
- Desarrollar programas de educación continua.

Análisis del Entorno.

De acuerdo a los resultados que arrojó el cuestionario, se pudo constatar la ausencia de conocimientos administrativos básicos que afectan a la gerencia de la institución, al no contar con una misión, visión y objetivos; el cual conducen a la falta de prevención para determinar realmente las necesidades y la distribución de los recursos; además no cuenta con un departamento de presupuesto, ni el personal capacitado en el área, el desconocimientos de las leyes referente a la planificación y al presupuesto y así afectando a la población al no darle el uso adecuado de a los recursos que la mayoría de las veces son escasos. (Ver figura N° 4), En este sentido se busco plasmar como las acciones gerenciales representa una herramienta de gestión de los recursos designados por el gobierno a través del presupuesto para su optimización, tomando en cuenta hacia donde se quiere ir, cuando y que medio utilizar para lograrlo; todo enmarcado en la prevención, control y análisis del entorno.

Figura N° 4. Acciones Gerenciales.

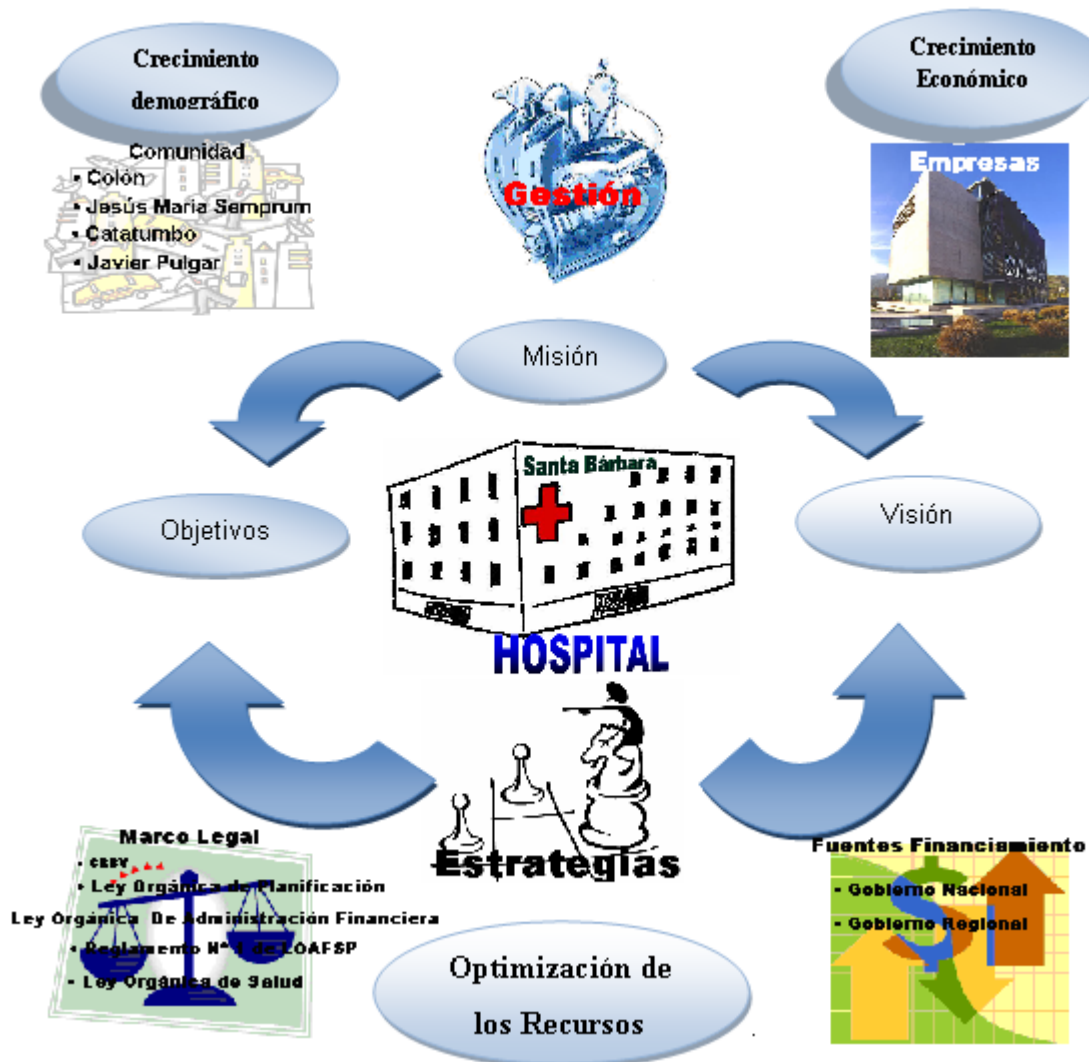


Figura 4. Acciones Gerenciales por la Autora. 2008

Plan de Acción.

- Realizar reuniones para que cada departamento tenga conocimiento de las necesidades, inquietudes, intereses y motivaciones que realmente justifican el por qué y el logro de las acciones gerenciales, planteados en objetivos y propósitos claros, para fijar prioridades, concentrarse en las fortalezas de la organización y a tratar los problemas de cambios en el entorno externo.

- Establecer patrones de planificación sobre la base de los objetivos claros, utilizándose como principal herramienta para optimizar los recursos, ya que sienta las bases para una administración eficiente al permitir evaluar la situación actual y así anticipar y decidir el rumbo de ésta hacia el futuro.
- Capacitar al personal a través de la realización de los cursos, talleres, congresos entre otros; para formar técnicamente en los cargos que desempeñan, constituyendo el mecanismo logre sus estrategias y políticas de desarrollo de una manera más ágil y oportuna, a través del proceso gerencial de captar y distribuir recursos, así como la utilización de los créditos presupuestarios, acorde con el cumplimiento de los cometidos procedimentales que pauta la normativa propia de la materia, en base a los objetivos y metas macroeconómicas que logren la promoción y desarrollo socioeconómico.
- Dotar a la institución de instrumentos técnicos para el proceso de planificación y presupuesto, de manera de establecer los mecanismos para alcanzar las metas propuestas al realizar un análisis de los puntos negativos y positivos del entorno y así determinar el mejor aprovechamiento de los recursos.
- Llenar los formatos establecidos por la ONAPRE, donde especifique: los objetivos, necesidades, resultados a alcanzar, medios de verificación, factores externos que impliquen riesgos, directrices estratégica y la valuación monetaria; para materializar lo que se desea alcanzar, en la que no sólo se trata de ejecutar misiones sino de lograr siempre resultados que satisfagan las aspiraciones de los ciudadanos.
- Procurar los recursos presupuestarios sobre una base técnica y objetiva de las necesidades y que líneas de acción va seguir, indicando la disponibilidad de los recursos y la accesibilidad a fuentes de financiamiento de acuerdo a las líneas estratégicas, su objetivo asociado y el problema detectado, para ir detallando en cada proyecto cuales serán las líneas de acción, las acciones concretas, metas, montos requeridos, modalidad de orientación, localización

geográfica de la identidad, los indicadores de gestión y el cronograma trimestral de distribución absoluta y relativa de las metas.

- Desarrollar políticas sobre procedimientos y normas del sistema de planificación y presupuestario, fundamentando las actividades en la búsqueda de oportunidades, en coordinación de capacidades y aplicación racional de los recursos al construir equipos de trabajo y al conducir proyectos a la acción, bajos criterios económicos de eficiencia y eficacia.
- Gestionar convenios de cooperación con otras instituciones públicas y privadas para establecer planes que conduzca al desarrollo económico del ente, al contemplar el cumplimiento de los requisitos legales, la responsabilidad del uso eficiente y efectivo de los fondos públicos.
- Establecer controles internos y externos para una correcta planificación y formulación del presupuesto, que permita una gestión eficiente para optimizar los recursos presupuestarios, en aras de mejorar la calidad de vida de la población.
- Crear canales de comunicación aptos y de retroalimentación que indiquen cual es el procedimiento a seguir para alcanzar las metas, revisando, monitoreando y efectuar a tiempo los ajustes necesarios para que se convierta es un estilo de gestión, que haga de la institución un ente anticipatorio, que actúe en el orden de lo establecido y lo planeado.
- Establecer responsabilidades en cada uno de los pasos del proceso presupuestario; acorde con la misión, estrategias y objetivos para dar respuestas de eficiencia y calidad a la crisis general de los servicios que prestan las instituciones en el área de salud.
- Formular indicadores de gestión y manuales de procedimientos tanto para el proceso de planificación como el presupuestario en materia de salud orientada a sistematizar, analizar y utilizar información que permita construir una visión integral de la salud dentro de los nuevos parámetros de calidad de vida.
- Hacer que cada funcionario se convierta en participante y vigilante para una buena gestión, que establezca los parámetros pertinentes de la utilización

adecuada de los recursos al definir claramente las metas que se pretende alcanzar, precisar los caminos a seguir, los recursos a invertir, entrever los resultados en la dirección deseada y tener un mapeo mas claro de la red de causalidades y en su entorno; con la finalidad de satisfacer las necesidades de la población.

- Definir la misión y visión del ente, para programar los recursos orientados al logro de los objetivos, que ayuden a mejorar la calidad en los servicios medico asistenciales y en fin planificar los recursos disponibles sobre la base de lo deseado y no de las características del pasado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ablan; Antuve, O; Joves, G; y Yuburi, Y. (2005). La Planificación. Universidad de los Andes. Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas. Material Mimeografiado.
- Ablan, N. (2001). Aspectos Conceptuales del Presupuesto. Universidad de los Andes. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Material Mimeografiado.
- Albarrán, M. (abril, 2007). El Gobierno Nacional anunció la Centralización de la Salud. Panorama. 1-12.
- Andara, S. (1995). La Gestión Presupuestaria en el Estado Mérida y el Proceso de Descentralización (1990-1993). Trabajo de Grado para optar el título de postgrado en Administración. Centro de Investigación y Desarrollo Empresarial. Mérida.
- Ander-E. (1990) Técnicas de investigación social. México: El Ateneo.
- Arias, F. (2004). El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. Cuarta Edición. Editorial Episteme, C.A. Caracas.
- Asociación Venezolana de Presupuesto Público (1995). Aspectos Conceptuales y Metodológicos del Presupuesto Público Venezolano. Tercera Edición.. Venezuela. Impresos Lobo C.A,
- Bastidas, M. (2003) Contabilidad y Gestión en el Sector Público Venezolano. FACES ULA.
- Bavaresco de P. A. (1997). Proceso Metodológico en la Investigación. (Cómo hacer un Diseño de Investigación). Academia Nacional de Ciencias económicas. Maracaibo: Editorial de la Universidad del Zulia
- Becerra, L. (2000). La Planificación Estratégica aplicada a las Pequeñas y Medianas Industrias Cuatro Casos de Estudio en el Estado Trujillo. Trabajo de Grado para optar el título de postgrado en Administración. Centro de Investigación y Desarrollo Empresarial. Mérida.
- Bracho, C. (2005). Disponibilidad de Bienes y Servicios" en Situación del Sistema Público de Asistencia a la salud. Panorama. [Documento en Línea]: http://www.derechos.org.ve/publicaciones/infanual/2004_05/salud.pdf. [Consulta: junio, 26, 2005]

- Brito, A. (1992). ¿Cómo elaborar una tesis? Caracas: Cendespoth.
- Burbano, J. (2005). Presupuestos. Enfoque de Gestión Planeación y Control de Recursos. Bogota. McGraw-Hill Interamericana, S.A Tercera Edición.
- Castellano, H. (2000). Planificación: herramientas para enfrentar la complejidad, la incertidumbre y el cambio. Colección Jorge Ahumada N° 8. Editorial Melvin, C.A. Caracas 2000.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (2000). Gaceta Oficial Extraordinaria N o 5.453 de la República Bolivariana de Venezuela Caracas, viernes 24 de marzo de 2000.
- Contasti, E. (2005). Administración Presupuestaria para los Entes Públicos Descentralizados sin Fines Empresariales. Instituto de Altos Estudios de Control Fiscal y Auditoria de Estado. Material Mimeografiado.
- Contasti, E; Arrieché, V. Calderaro, A. Dileña F; Monroy; y Núñez R. (2004). El Sistema Presupuestario del Sector Público Nacional. Adaptado a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y demás Normativas sobre la Materia. Editorial. CEPROCABC. Caracas.
- Díaz, D (2005). Diario Frontera Quirófanos: cuello de botella del HULA [Documento en Línea]: http://www.dipres.el/control_gestión/evaluación_programas[Consulta: junio, 26, 2005]
- División de Control de Gestión Pública (2004). Metodología para la Elaboración de la Matriz Marco Lógico [Documento en Línea]: http://www.dipres.cl/control_gestion/evaluacion_programas [Consulta: mayo, 05, 2007]
- Duran, A. (2005). Aproximación a un Modelo de Gestión Presupuestaria para Fondos Regionales Caso: FOMDES. Trabajo de Grado para optar el título de Magíster en Ciencias Contables. Universidad de los Andes. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Mérida.
- Etkin, J. (2000). Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones. Chile. Editorial Prentice Hall. Primera Edición.
- González, A. (1998). Contenido teórico (sugerido) para elaborar una propuesta. U.N.E.S.R El Vigía-Mérida.
- González, M. (2004). El Género: Un Enfoque Transversal en las Políticas de Salud del Estado Venezolano. Revista Venezolana de Gerencia. Universidad del Zulia (LUZ). Año 9. N° 27,2004,395-416.

- González, L. (2000). Propuesta Prospectiva Estratégica para la Planificación Presupuestaria del Sector Transporte y Comunicaciones del Estado Lara. Universidad Lisandro Miranda.
- Hernández R, Fernández C, y Baptista P. (2001). Metodología de la Investigación. 2da.Edición. Editorial Ultra, S.A De C.V. México.
- La Contraloría General de la República (2001). Situación General de la Administración Pública [Documento en línea]. <http://www.cgr.gov.ve/pdf/informes/libro1/2SITUACADMPUBweb.pdf+falta+de+planificación&hl=es&gl=ve&ct=clnk&cd=5>[Consulta: Agosto 29, 2006].
- Ley Orgánica de Administración Pública. (2001). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. 37.305 (Extraordinario), Octubre 17, 2001.
- Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público. (2008). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. 5.891 (Extraordinario), Julio 31,2008.
- Ley Orgánica de Planificación (2001). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. 5554 . (Extraordinario), Noviembre 13, 2001.
- Ley Orgánica de Salud (1998). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. 36.579. (Extraordinario), 11 de noviembre de 1998.
- Matorano, J. (2007). Nueva Geopolítica Nacional II. [Documento en Línea]: <http://www.aporrea.org/dameletra.php?docid=30525> [Consulta: febrero 18,2007].
- Méndez, C. (2001). Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Santa Fe de Bogota. McGraw-Hill Interamericana, S.A. Tercera Edición.
- Méndez, E. (2002). La Planificación del Desarrollo: Entre ilusiones y Frustraciones. (Los Enfoques Tradicional o Normativo y Estratégico Situacional). Universidad de Los Andes. Instituto de Geografía y Conservación. Venezuela.
- Ministerio de Planificación y Desarrollo (1998). [Documento en línea]: <http://www.mpd.gov.ve/noticias/des-soc> [Consulta: abril 19, 2006].
- Ministerio de Planificación y Desarrollo (2004). Plan Operativo Anual. Material Mimeografiado.
- Ministerio del Poder Popular de la Comunicación e Información, (2007). Motores Constituyentes. [Documento en línea]: <http://www.minci.gob.ve> [Consulta: abril 20,2007].

- Monsalve, B (2004), Estrategias Presupuestarias para la Optimización de los Recursos en las Gobernaciones. Caso: Gobernación del Estado Mérida. Trabajo de Grado para optar el título de Magíster en Ciencias Contables. Universidad de los Andes. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Mérida.
- Mora, V. Carlos (2006). Fallas de los Servicios De Salud en Venezuela. [Documento en Línea]: <http://www.astrolabio.net/revistas/articulos> [Consulta: mayo 5,2006].
- Morea, L. (1997). Importancia de la Planificación. [Documento en Línea]: <http://www.monografias.com> [Consulta: octubre 24,2006].
- Moya, E. (2006) Elementos de Finanzas Públicas y Derecho Tributario. Caracas. Editorial Mobiliarios. Quinta Edición.
- Muñoz F; López D; Halverson P; Guerra C; Hanna W; Larrieu M; Ubilla; y Zeballos J. (2000). Las Funciones Esenciales de la Salud Pública. [Documento en Línea]: <http://medicina.udea.edu.co/sys/paginaweb/documento%20003/funciones%205p.pdf>[Consulta: agosto 29,2006].
- Obando, A. (1998). Propuesta de Diseño Organizacional para el Hospital Sor Juana Inés de la Cruz. Trabajo de Grado para optar el título de postgrado en Administración. Centro de Investigación y Desarrollo Empresarial. Mérida.
- Oficina Nacional de Presupuesto (2006). Lineamientos del Plan Operativo Anual Institucional 2006. [Documento en Línea]:[http://64.233.161.104search? q= cache:CvmpS69tBoJ:www.seniat.gov.ve.doc+concepto+presupuesto+por+proyectos&hl=es&gl=ve&ct=clnk&cd=3](http://64.233.161.104/search?q=cache:CvmpS69tBoJ:www.seniat.gov.ve.doc+concepto+presupuesto+por+proyectos&hl=es&gl=ve&ct=clnk&cd=3). [Consulta: octubre 24, 2006].
- Oropeza, L. (2003). Diagnostico Situacional del Proceso Presupuestario de la Universidad de los Andes (Periodo 1996-2000). Trabajo de Grado para optar el título de Magíster en Ciencias Contables. Universidad de los Andes. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Mérida.
- Paredes, Y. (2002). El Proceso de la Planificación Estratégica Aplicado en la Unidad Ambiental de la Alcaldía del Municipio Autónomo Libertador del Estado Mérida. Trabajo de Grado para optar el título de postgrado en Administración. Centro de Investigación y Desarrollo Empresarial. Mérida.
- Reglamento N° 1 de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público sobre el Sistema Presupuestario. (2005). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. 5.781. (Extraordinario), viernes 12 de Agosto de 2005.

- Romero, E (2005), Aproximación al Modelo de Control Administrativo para los servicios del Hospital Central Dr. Plácido Daniel Rodríguez Rivero de San Felipe. Estado Yaracuy. Universidad Lisandro Miranda.
- Salazar, D Y Romero E. (2006). Planificación. ¿Éxito Gerencial? Extensión de Postgrado de la Universidad del Zulia.[Documento en Línea]:http://www.serbi.luz.edu.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S131722552006003000003&lng=es&nrm=iso [Consulta: Agosto 29, 2006].
- Sánchez, F. (2003). Planificación Estratégica y Gestión Pública por Objetivos. Instituto Latinoamericano y El Caribe de Planificación Económica y Social. [Documento en Línea]:http://www.64.233.187.104/search?q=cache:CDKWDDZA_unEJ:unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UNECLACIUNPANO18568.pdf+Planificaci%C3%B3n%2BEstrat%C3%A9gica%2BGerencia%2BP%C3%BAblica&hl=es&gl=ve&ct=clnk&cd=22&lr=lang_es [Consulta: Octubre 24, 2006].
- Sema, H. (1997). Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión - Teoría y Metodología. 5ta. Edición. Colombia. Tercera Edición.
- Sallenave 1. (1994). La Gerencia Integral. Editorial. McGraw Hill Book Co. New York. Tercera Edición. Colombia
- Silva, A. (1998). Introducción a la Gerencia Pública. Editorial Contraloría General de la República. Caracas. Venezuela.
- Silva, I (2002), Lineamientos Gerenciales para la Unidad de Cuidados Intensivos "Dr. Orlando García" del Hospital Central Universitario "Dr. Antonio María Pineda" de Barquisimeto Estado Lara. Universidad Lisandro Miranda.
- Sistema Nacional de Planificación Participativa (1999). Glosarios de Términos Municipales.[Documento en Línea]:http://209.85.165.104/Issearch?q=cache:8ZiyfjigNsJ:www.enlared.org.bo/glosariomunicipal/glosariomunicipal2.as%3Ffe_ep1%3D272+planificaci%C3%B3n+participativa+es&hl=es&ct=clnk&cd=8&gl=ve&lr=lang_es [Consulta: Agosto 29, 2006].
- Stoner, J; Freeman, R y Gilbert Jr (1996). Administración. 6a. Edición. Editorial Pearson. México.
- Thompson, A. Y Strickland III (2001). Administración estratégica. Editorial McGraw Hill. México.
- Tobio, A. (1996). Gerencia y Planificación Municipal en Venezuela. Centro de Estudios y Desarrollo - CENDES. Universidad Central de Venezuela. Caracas.

- Vásquez. M. (2000). Prospectiva Estratégica en la Planificación Presupuestaria. Una Propuesta para el Sector Salud del Estado Lara.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. (2006). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Caracas. Cuarta Edición.
- Universidad del Zulia. (2005). La Planificación como Herramienta Fundamental. [Documento en Línea]postgluzpuntofijo@cantv.net <http://www.serbi.luz.edu.ve/scielo>. [Consulta: marzo 20, 2006].
- Westón Frend. (2007). Chávez Anuncia Medidas Radicales contra el Capitalismo en Venezuela. La Planificación [Documento en Línea]: [http:// 209. 85. 165. 104/ search?q=cache:yFBxThBmavcJ:venezuela.elrnilitante.org/index.asp%3Fid%Dart%26imprime%3Dart%26id_art%3D2860+proyecto+nacional+bolivariano+venezolano+2007_2021&hl=es&ct=cln_k&c_d=9&gl=ve](http://209.85.165.104/search?q=cache:yFBxThBmavcJ:venezuela.elrnilitante.org/index.asp%3Fid%Dart%26imprime%3Dart%26id_art%3D2860+proyecto+nacional+bolivariano+venezolano+2007_2021&hl=es&ct=cln_k&c_d=9&gl=ve) [Consulta: febrero 18, 2007].
- Zambrano, A. (2001). Gerencia Estratégicas y Gobierno. Modelo de Planificación Estratégica para la Gobernación y Alcaldías. Ediciones IESA. Caracas. Venezuela.
- Zurita, 1. (2001). Que se Entiende por Planificación Estratégica y Gerencia Estratégica. [Documento en Línea]: <http://www.tja.entelnet.bo/uteplan/planpag1.html> [Consulta: septiembre 15, 2006].

ANEXOS

Mérida, _____ de _____ de 2008.

Señores:
Hospital General III Santa Bárbara
Dra. Desiree.
Gerente Médico.
Presente.-

Por medio de la presente Yo, Mabel María Machado M., titular de la cedula de identidad N° V-13.009.305, de profesión Licenciada en Administración de Empresas Agropecuaria, participante de la Sexta Cohorte de la Maestría en Ciencias Contables de la Universidad de los Andes (ULA-Mérida), me dirijo a Ustedes en oportunidad de solicitarle su colaboración para la aplicación del instrumento de recolección de datos, los cuales serán confidenciales y utilizados solo para fines académicos, requeridos para la culminación de mi tesis de grado, titulada “ **ACCIONES GERENCIALES Y PRESUPUESTARIA PARA EL USO EFICIENTE DE LOS RECURSOS EN EL HOSPITA GENERAL III DE SANTA BÁRBARA, FEBRERO, 2008**”, requisito exigido por la Universidad para titularme **MAGISTER EN CIENCIAS CONTABLES**.

De antemano manifiesto mi agradecimiento por la colaboración que puedan prestarme, esperando las más alta receptividad se despide de Ustedes.

Atentamente,

Lcda. Mabel Machado
Administradora de Empresas Agrop.
Teléf.: 0414-1760676
0275-5553390

REGISTRO DE INFORMACIÓN ACERCA DEL ANALISIS DE LAS ACCIONES
GERENCIALES Y PRESUPUESTARIAS PARA EL USO EFICIENTE DE LOS
RECURSOS DEL HOSPITAL GENERAL III DE SANTA BÁRBARA, DIRIGIDO
A TODO EL PERSONAL ADMINISTRATIVO.(CUESTIONARIO TIPO
ENCUESTA)

INSTRUCCIONES:

A continuación usted encontrará una serie de preguntas que deberá responder con la mayor sinceridad posible. Se le agradece responderlas todas.

1. Al momento de realizar la planificación de los recursos se realiza un diagnóstico del entorno

Nunca ☐	Poco ☐	Desconozco ☐	Con ☐	Siempre ☐
	Frecuente		Frecuencia	

2. La institución tiene claramente definida la misión que debe cumplir

Si ☐	No ☐	Desconozco ☐
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------------

3. El Hospital cuenta y dispone de una visión que oriente sus actividades

Si ☐	No ☐	Desconozco ☐
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------------

4. Como producto del proceso de planificación se elaboran planes de acciones para al alcanzar los objetivos

Nunca ☐	Poco ☐	Desconozco ☐	Con ☐	Siempre ☐
	Frecuente		Frecuencia	

5. La institución elabora estrategias para el desarrollo de las metas establecidas

Nunca	☐	Poco	☐	Desconozco	☐	Con	☐	Siempre	☐
		Frecuente				Frecuencia			

6. La institución ejecuta acciones correctivas cuando existen fallas en la consecución de los objetivos

Nunca	☐	Poco	☐	Desconozco	☐	Con	☐	Siempre	☐
		Frecuente				Frecuencia			

7. La institución aplica la técnica de presupuesto por Proyectos y Acciones Centralizadas para la formulación y ejecución del presupuesto?

Si	☐	No	☐	Desconozco	☐
----	--------------------------	----	--------------------------	------------	--------------------------

8. El centro de salud formula el presupuesto con base a los lineamientos generales establecidos por la ONAPRE

Nunca	☐	Poco	☐	Desconozco	☐	Con	☐	Siempre	☐
		Frecuente				Frecuencia			

9. En el Hospital existen procedimientos escritos y documentados que soportan el proceso presupuestario

Si	☐	No	☐	Desconozco	☐
----	--------------------------	----	--------------------------	------------	--------------------------

10. El Director del Hospital fija los lineamientos generales para la formulación del POA y del presupuesto cumpliendo las disposiciones legales sobre la materia

Nunca	☐	Poco	☐	Desconozco	☐	Con	☐	Siempre	☐
		Frecuente				Frecuencia			

11. Al formularse el presupuesto se discute con todos los departamentos del centro hospitalario

Nunca	☐	Poco	☐	Desconozco	☐	Con	☐	Siempre	☐
		Frecuente				Frecuencia			

12. La ejecución del presupuesto se realiza con la ayuda de sistemas administrativos automatizados

Si	☐	No	☐	Desconozco	☐
----	--------------------------	----	--------------------------	------------	--------------------------

13. Se analiza la ejecución presupuestaria a través de informes de ejecución, con la finalidad de detectar desviaciones

Nunca	☐	Poco	☐	Desconozco	☐	Con	☐	Siempre	☐
		Frecuente				Frecuencia			

14. Se rinde cuenta al finalizar la ejecución presupuestaria del ejercicio fiscal

Nunca	☐	Poco	☐	Desconozco	☐	Con	☐	Siempre	☐
		Frecuente				Frecuencia			

15. En el centro de salud se realizan auditorias externas para verificar el uso de los recursos

Nunca	☐	Poco	☐	Desconozco	☐	Con	☐	Siempre	☐
		Frecuente				Frecuencia			

16. El centro hospitalario dispone de una unidad de auditoria interna

Si	☐	No	☐	Desconozco	☐
----	--------------------------	----	--------------------------	------------	--------------------------

17. El sistema presupuestario del Hospital está integrado por:

Principios ☐ Órganos ☐ Normas ☐ Procedimientos ☐

18. El Proceso presupuestario en el Hospital cumple con lo establecido en

CRVB ☐ LOAFSP ☐ Reglamento No.1 ☐ Disposiciones ☐
LOAFSP Técnicas ONAPRE

19. El presupuesto se formula siguiendo el clasificador estipulado por la Oficina Nacional de Presupuesto

Sí ☐ No ☐ Desconozco ☐

20. El presupuesto del Hospital se vincula con los planes nacionales, regionales, estatales y municipales

Nunca ☐ Poco ☐ Desconozco ☐ Con ☐ Siempre ☐
Frecuente Frecuencia

21. Los recursos asignados al centro de salud son empleados para el fin establecido en el presupuesto

Nunca ☐ Poco ☐ Desconozco ☐ Con ☐ Siempre ☐
Frecuente Frecuencia

*****Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis*****

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	ITEM1	1,4000	,6992	10,0
2.	ITEM4	1,2000	,4216	10,0
3.	ITEM5	1,2000	,6325	10,0
4.	ITEM6	1,4000	,8433	10,0
5.	ITEM8	3,4000	,5164	10,0
6.	ITEM13	1,2000	,6325	10,0
7.	ITEM14	4,8000	,4216	10,0
8.	ITEM15	1,4000	,8433	10,0
9.	ITEM17	3,6000	,5164	10,0
10.	ITEM18	2,1000	,5676	10,0
11.	ITEM20	2,2000	1,0328	10,0
12.	ITEM21	2,8000	,4216	10,0
13.	ITEM2	2,6000	,5164	10,0
14.	ITEM3	2,3000	,4830	10,0
15.	ITEM7	2,6000	,8433	10,0
16.	ITEM9	1,4000	,8433	10,0
17.	ITEM12	2,3000	,4830	10,0
18.	ITEM19	1,6000	,9661	10,0
19.	ITEM10	1,0000	,0000	10,0
20.	ITEM11	1,0000	,0000	10,0
21.	ITEM16	2,0000	,0000	10,0

* * * ITEM10 has zero variance

* * * ITEM11 has zero variance

* * * ITEM16 has zero variance

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Correlation Matrix

	ITEM1	ITEM4	ITEM5	ITEM6	ITEM8
ITEM1	1,0000				
ITEM4	,8292	1,0000			
ITEM5	,8040	,6667	1,0000		
ITEM6	,8292	1,0000	,6667	1,0000	
ITEM8	,7385	,6124	,4082	,6124	1,0000
ITEM13	,8040	,6667	1,0000	,6667	,4082
ITEM14	,3015	,2500	,1667	,2500	,4082
ITEM15	,8292	1,0000	,6667	1,0000	,6124
ITEM17	,4924	,4082	,2722	,4082	,6667
ITEM18	,7279	,8356	,5571	,8356	,6065
ITEM20	,4924	,4082	,2722	,4082	,6667
ITEM21	,3015	,2500	,1667	,2500	,4082
ITEM2	,4924	,4082	,2722	,4082	,6667
ITEM3	,9211	,7638	,5092	,7638	,8018
ITEM7	,3015	,2500	,1667	,2500	,4082
ITEM9	,8292	1,0000	,6667	1,0000	,6124
ITEM12	,9211	,7638	,5092	,7638	,8018
ITEM19	,9211	,7638	,5092	,7638	,8018

	ITEM13	ITEM14	ITEM15	ITEM17	ITEM18
ITEM13	1,0000				
ITEM14	,1667	1,0000			
ITEM15	,6667	,2500	1,0000		
ITEM17	,2722	,6124	,4082	1,0000	
ITEM18	,5571	,5571	,8356	,5307	1,0000
ITEM20	,2722	,6124	,4082	1,0000	,5307
ITEM21	,1667	1,0000	,2500	,6124	,5571
ITEM2	,2722	,6124	,4082	1,0000	,5307
ITEM3	,5092	,3273	,7638	,5345	,6889
ITEM7	,1667	1,0000	,2500	,6124	,5571
ITEM9	,6667	,2500	1,0000	,4082	,8356
ITEM12	,5092	,3273	,7638	,5345	,6889
ITEM19	,5092	,3273	,7638	,5345	,6889

	ITEM20	ITEM21	ITEM2	ITEM3	ITEM7
ITEM20	1,0000				
ITEM21	,6124	1,0000			
ITEM2	1,0000	,6124	1,0000		
ITEM3	,5345	,3273	,5345	1,0000	
ITEM7	,6124	1,0000	,6124	,3273	1,0000
ITEM9	,4082	,2500	,4082	,7638	,2500
ITEM12	,5345	,3273	,5345	1,0000	,3273

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Correlation Matrix

	ITEM20	ITEM21	ITEM2	ITEM3	ITEM7
ITEM19	,5345	,3273	,5345	1,0000	,3273

	ITEM9	ITEM12	ITEM19
ITEM9	1,0000		
ITEM12	,7638	1,0000	
ITEM19	,7638	1,0000	1,0000

N of Cases = 10,0

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	2,1944	1,2000	4,8000	3,6000	4,0000	,9876

Item Variance	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	,4586	,1778	1,0667	,8889	6,0000	,0779

Inter-item Correlations	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	,5763	,1667	1,0000	,8333	6,0000	,0577

Reliability Coefficients 18 items

Alpha = ,9537 Standardized item alpha = ,9608

*****Method 2(covariance matrix) will be used for this analysis*****

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

* * * ITEM10 has zero variance
 * * * ITEM11 has zero variance
 * * * ITEM16 has zero variance

Correlation Matrix

	ITEM1	ITEM4	ITEM5	ITEM6	ITEM8
ITEM1	1,0000				
ITEM4	,8292	1,0000			
ITEM5	,8040	,6667	1,0000		
ITEM6	,8292	1,0000	,6667	1,0000	
ITEM8	,7385	,6124	,4082	,6124	1,0000
ITEM13	,8040	,6667	1,0000	,6667	,4082
ITEM14	,3015	,2500	,1667	,2500	,4082
ITEM15	,8292	1,0000	,6667	1,0000	,6124
ITEM17	,4924	,4082	,2722	,4082	,6667
ITEM18	,7279	,8356	,5571	,8356	,6065
ITEM20	,4924	,4082	,2722	,4082	,6667
ITEM21	,3015	,2500	,1667	,2500	,4082
ITEM2	,4924	,4082	,2722	,4082	,6667
ITEM3	,9211	,7638	,5092	,7638	,8018
ITEM7	,3015	,2500	,1667	,2500	,4082
ITEM9	,8292	1,0000	,6667	1,0000	,6124
ITEM12	,9211	,7638	5092	,7638	,8018
ITEM19	,9211	,7638	,5092	,7638	,8018

	ITEM13	ITEM14	ITEM15	ITEM17	ITEM18
ITEM13	1,0000				
ITEM14	,1667	1,0000			
ITEM15	,6667	,2500	1,0000		
ITEM17	,2722	,6124	,4082	1,0000	
ITEM18	,5571	,5571	,8356	,5307	1,0000
ITEM20	,2722	,6124	,4082	1,0000	,5307
ITEM21	,1667	1,0000	,2500	,6124	,5571
ITEM2	,2722	,6124	,4082	1,0000	,5307
ITEM3	,5092	,3273	,7638	,5345	,6889
ITEM7	,1667	1,0000	,2500	,6124	,5571
ITEM9	,6667	,2500	1,0000	,4082	,8356
ITEM12	,5092	,3273	,7638	,5345	,6889
ITEM19	,5092	,3273	,7638	,5345	,6889

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Correlation Matrix

	ITEM20	ITEM21	ITEM2	ITEM3	ITEM7
ITEM20	1,0000				
ITEM21	,6124	1,0000			
ITEM2	1,0000	,6124	1,0000		
ITEM3	,5345	,3273	,5345	1,0000	
ITEM7	,6124	1,0000	,6124	,3273	1,0000
ITEM9	,4082	,2500	,4082	,7638	,2500
ITEM12	,5345	,3273	,5345	1,0000	,3273
ITEM19	,5345	,3273	,5345	1,0000	,3273

	ITEM9	ITEM12	ITEM19
ITEM9	1,0000		
ITEM12	,7638	1,0000	
ITEM19	,7638	1,0000	1,0000

N of Cases = 10,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of		
Scale	39,5000	83,1667	9,1196	Variables		
				18		
Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	2,1944	1,2000	4,8000	3,6000	4,0000	,9876
Item Variances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	,4586	,1778	1,0667	,8889	6,0000	,0779
Inter-item						
Correlations	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	,5763	,1667	1,0000	,8333	6,0000	,0577

Reliability Coefficients 18 items

Alpha = ,9537 Standardized item alpha = ,9608

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
ITEM1	38,1000	72,1000	,8908	.	,9480
ITEM2	36,9000	76,5444	,7034	.	,9516
ITEM3	37,2000	75,7333	,8564	.	,9500
ITEM4	38,3000	76,6778	,8547	.	,9506
ITEM5	38,3000	75,7889	,6337	.	,9524
ITEM6	38,1000	70,5444	,8409	.	,9489
ITEM7	36,9000	74,9889	,5112	.	,9556
ITEM8	36,1000	75,8778	,7806	.	,9506
ITEM9	38,1000	70,5444	,8409	.	,9489
ITEM12	37,2000	75,7333	,8564	.	,9500
ITEM13	38,3000	75,7889	,6337	.	,9524
ITEM14	34,7000	78,9000	,5459	.	,9537
ITEM15	38,1000	70,5444	,8409	.	,9489
ITEM17	35,9000	76,5444	,7034	.	,9516
ITEM18	37,4000	74,4889	,8528	.	,9493
ITEM19	37,9000	68,7667	,8405	.	,9494
ITEM20	37,3000	70,4556	,6716	.	,9541
ITEM21	36,7000	78,9000	,5459	.	,9537

Reliability Coefficients 18 items

Alpha = ,9537 Standardized item alpha = ,9608

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
POSTGRADO EN CIENCIAS CONTABLES
MAESTRIA EN CIENCIAS CONTABLES

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

CRITERIOS	APRECIACIÓN CUALITATIVA			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación del instrumento	✓			
Claridad de la redacción de los ítem	✓			
Pertinencia de las variables con los indicadores	✓			
Relevancia del contenido	✓			
Factibilidad de aplicación	✓			

Apreciación Cualitativa:

El instrumento da respuesta a las interrogantes de la investigación por tanto está apto para ser aplicado

Observaciones:

Validado por: Margarita Durán C.I. 3.940.209

Profesión: Contador Público

Lugar de Trabajo: UNESUR

Cargo que Desempeña: Docente

Firma: Margarita Durán

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
POSTGRADO EN CIENCIAS CONTABLES
MAESTRIA EN CIENCIAS CONTABLES

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

CRITERIOS	APRECIACIÓN CUALITATIVA			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación del Instrumento		✓		
Claridad de la Redacción de los Ítem	✓			
Pertinencia de las variables con los indicadores		✓		
Relevancia del Contenido	✓			
Factibilidad de Aplicación	✓			

Apreciación Cualitativa:

El Trabajo puede ser aplicado.

Observaciones:

Validado por: Katerka M. Meade C.I. 10243824

Profesión: Docente Universitario

Lugar de Trabajo: UNESUR - Párrafo La Victoria

Cargo que Desempeña: Coordinador

Firma: Katerka M. Meade

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
POSTGRADO EN CIENCIAS CONTABLES
MAESTRIA EN CIENCIAS CONTABLES

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

CRITERIOS	APRECIACION CUALITATIVA			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación del Instrumento	X			
Claridad de la Redacción de los Item	X			
Pertinencia de las variables con los indicadores	X			
Relevancia del Contenido	X			
Factibilidad de Aplicación	X			

Apreciación Cualitativa:

Se recomienda su aplicabilidad.

Observaciones:

Validado por: Heida Mde Newman C.I. 9.084.112
Profesión: Msc. Educación
Lugar de Trabajo: Fundacite
Cargo que Desempeña: Coordinadora
Firma: Heida Mde Newman