



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURIA**

**PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO DE LA FUNDACIÓN PARA LA
PROMOCIÓN DE LA SALUD (FUNDASALUD)
CUMANÁ ESTADO SUCRE. 2010**

**ASESOR:
PROF. RAFAEL ARENAS**

**AUTORES:
MUJICA LILIMAR
C.I 14.816.107
PÉREZ NAIROBIS
C.I 18.227.361
ANTON JOSÉ
C.I 5.703.322**

**Trabajo Especial de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de
LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA**

Cumaná, Agosto de 2010



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO DE LA FUNDACIÓN PARA LA
PROMOCIÓN DE LA SALUD (FUNDASALUD) CUMANÁ ESTADO
SUCRE. 2010**

**Asesor:
Prof. Rafael Arenas**

**Autores:
Mujica Lilimar C.I 14.816.107
Pérez Nairobis C.I 18.227.361
Antón José C.I 5.703.322**

ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO

Trabajo Especial de Grado aprobado en nombre de la Universidad de Oriente, por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná, a los 4 días del mes de Agosto de 2010.

**Profesor
Prof. Rafael Arenas
Jurado Asesor
C.I. 4.687.258**

INDICE

| | |
|--|----|
| DEDICATORIA | i |
| AGRADECIMIENTOS | iv |
| RESUMEN..... | v |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPITULO I..... | 4 |
| NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN | 4 |
| 1.1 Planteamiento del Problema..... | 4 |
| 1.2 Objetivos de la Investigación | 11 |
| 1.2.1 Objetivo General | 11 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos..... | 12 |
| 1.3 Justificación de la Investigación | 12 |
| 1.4 Delimitaciones | 13 |
| 1.5 Limitaciones..... | 14 |
| CAPITULO II | 15 |
| MARCO TEORICO..... | 15 |
| 2.1 Antecedentes de la Investigación..... | 15 |
| 2.2 Bases Teóricas..... | 18 |
| Definición de Planificación..... | 18 |
| Clases de Planificación y Características..... | 19 |
| Planificación Estratégica:..... | 19 |
| Objetivos de la Planificación Estratégica..... | 22 |
| Principios de la Planificación Estratégica..... | 23 |
| Importancia de la Planificación Estratégica..... | 24 |
| Características: | 25 |
| Ventajas:..... | 26 |
| Desventajas | 27 |
| Beneficios de la Planificación Estratégica | 28 |

| | |
|---|----|
| Proceso de Planificación Estratégica: | 28 |
| Lo que no es Planeación Estratégica..... | 33 |
| Planificación Operativa..... | 34 |
| Importancia de la Planificación..... | 36 |
| Pasos del proceso de planificación..... | 36 |
| Planificación y Niveles Gerenciales..... | 37 |
| Relación entre la Planificación y el Control | 37 |
| Fase de Planificación | 38 |
| Fase de Ejecución..... | 38 |
| Fase de entrega o puesta en marcha | 38 |
| Fase de Iniciación..... | 39 |
| Fase de Control | 39 |
| Planificación normativa | 42 |
| Definición de Presupuesto..... | 45 |
| Aportes del Presupuesto Público..... | 47 |
| Características del Presupuesto Público..... | 48 |
| Importancia del Presupuesto Público | 49 |
| Ventajas del Presupuesto Público | 51 |
| Tipos de Presupuestos Público..... | 52 |
| Presupuesto Tradicional:..... | 53 |
| Presupuesto por Programa | 53 |
| Presupuesto por Proyecto..... | 54 |
| Finalidades de los Presupuestos | 56 |
| Diferencia fundamentales entre Presupuesto Público y Privado..... | 56 |
| 2.3 Bases Legales | 58 |
| 2.4 Definición de Términos..... | 64 |
| 2.5 Marco Metodología..... | 66 |
| 2.5.1 Tipo de Investigación..... | 66 |
| 2.5.2 Diseño de la Investigación | 67 |

| | |
|--|----|
| 2.5.3 Alcance de la Investigación | 68 |
| 2.5.4 Fuentes de la Investigación | 69 |
| 2.5.6 Técnicas de Recolección de la Información..... | 70 |
| CAPITULO III..... | 71 |
| MARCO INSTITUCIONAL | 71 |
| 3.1 Reseña Histórica de la Fundación del Estado Sucre para la Salud (FUNDASALUD):..... | 71 |
| 3.2 Misión de la Fundación del Estado Sucre para la Salud (FUNDASALUD): ... | 71 |
| 3.3 Visión de la Fundación del Estado Sucre para la Salud (FUNDASALUD):.... | 72 |
| 3.4 Objetivo de la Fundación del Estado Sucre para la Salud (FUNDASALUD):. | 72 |
| 3.5 Funciones Generales de la Fundación del Estado Sucre para la Salud (FUNDASALUD):..... | 73 |
| 3.6 Fundación del Estado Sucre para la Salud (FUNDASALUD): estructura organizativa..... | 74 |
| 3.7 Estructura Organizativa de la Fundación del Estado Sucre para la Salud (FUNDASALUD):..... | 76 |
| 3.8 Estructura Funcional de la Unidad de Planificación y Presupuesto de la Fundación para la Promoción de la Salud (FUNDASALUD) Cumaná Estado Sucre..... | 77 |
| Actividades Funcionales de la Unidad de Presupuesto y Planificación..... | 78 |
| Movimientos Presupuestarios | 78 |
| Traslados (procedimientos)..... | 78 |
| Traspasos:..... | 79 |
| Créditos Adicionales: | 80 |
| Restitución: | 80 |
| Reintegros: | 81 |
| CAPÍTULO IV | 82 |
| PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO DE LA FUNDACIÓN PARA LA PROMOCIÓN DE LA SALUD (FUNDASALUD)..... | 82 |

| | |
|--|-----|
| Aspectos Generales: | 82 |
| Normativa Básica del Plan Operativo Anual | 83 |
| Procedimientos Institucionales requeridos para la formulación de los proyectos: . | 85 |
| Planteamiento del Problema..... | 86 |
| Objetivos del Plan Operativo Anual | 87 |
| Políticas y Estrategias de Fundación del Estado Sucre para la Salud FUNDASALUD..... | 88 |
| Logros más resaltantes durante el 2009 | 88 |
| Informe de Gestión..... | 93 |
| Análisis del Informe de Gestión..... | 94 |
| CONCLUSIONES | 98 |
| RECOMENDACIONES | 100 |
| BIBLIOGRAFÍA | 102 |
| ANEXOS | 105 |

DEDICATORIA

A **DIOS**, Todopoderoso porque siempre ha estado a mi lado, me ha dado la fortaleza, sabiduría y el valor para seguir adelante y alcanzar mis metas.

A mis Padres, **Julio Pérez y Rosana Pérez** por haberme dado la vida, una buena educación, enseñarme los principios y valores para ser una persona de bien, que la vida es una constante lucha y no hay que rendirse ni dejarse vencer por las adversidades, por haberme inculcado los más profundos deseos de superación profesional, por creer y confiar siempre en mí, su amor siempre será la mejor bendición, este triunfo también es de ustedes. Los amo.

A mis Hermanas, **Juliana y Rosana** por haber estado siempre conmigo apoyándome y creyendo en mí. Las quiero mucho.

A mi Hermano, **Gustavo** el más lindo regalo que dios me dio, la luz de mis ojos, quien es más que un hermano, es como mi hijo, por ser mi fortaleza y mayor razón de llegar cada vez más lejos. Te amo mi negro bello.

A mi abuela, **Elena** por haber sido mi segunda madre, por todo el amor, apoyo y atención que me has dado, porque siempre has estado tras mis pasos rezando por mí para que todo me salga bien. Te adoro abuelita linda.

A mi Amiga, **Natacha** por haberme brindado tu amistad, cariño y apoyo incondicional, porque siempre has estado allí para mí, por ser una hermana más. Te quiero mucho.

A todas aquellas personas que han pasado por mi vida y han dejado huella y de alguna u otra manera han contribuido con un granito de arena en mi camino de alcanzar esta meta, a todos ustedes muchas gracias. Los quiero.

NAIROBIS PEREZ

DEDICATORIA

De manera muy especial a **Dios Todopoderoso**. Por haberme iluminado y guiado siempre por el camino de la sabiduría y el entendimiento, acampándome a toda hora sin dejar que desmayara en los momentos más difíciles que se me presentaron en mi carrera.

A Mis **Padres, Jesús y Argenia** quienes depositaron en mi todo su amor, confianza y comprensión, colmándome de bendiciones para que lograra a través de sus enseñanzas alcanzar la meta que me propuse y que hoy con orgullo me convierte en Licenciado, gracias por inculcarme los valores más hermosos del ser humano mis viejos los quiero mucho.

A Mi **Hijo José Jesús** por ser él la fuente de mi inspiración y el motivo de seguir luchando para superarme cada día más para lograr alcanzar muchas metas. Tú eres el tesoro más valioso que tengo. Dios te bendiga hijo.

A Mis **Abuelos**, ya que no están en este mundo terrenal, pero sé que desde allá, están muy orgullosos por este logro que he alcanzado. Los extraño mucho.....

Gracias a Todos

José Antón

DEDICATORIA

A mi **Dios**; porque él es que me ha dado fuerza suficiente e iluminado para seguir adelante y lograr todas mis metas.

A mi **Padres Roberto y Olga** por su apoyo apoyado en toda mi carrera. Gracias los quiero.

A mis **Hijos Fabián Leandro y Enmanuel Alejandro** son mi fuente de inspiración y mi impulso para seguir adelante.

A mi esposo **Luís Beltran** y a su familia que han estado conmigo ayudándome en cada momento.

A mis **Hermanos** por su ayuda y colaboración.

Gracias

Lilimar Mujica

AGRADECIMIENTOS

A DIOS, por habernos iluminado y enseñado el camino correcto para alcanzar esta meta.

A NUESTROS PADRES, por brindarnos su apoyo infinito y por confiar en nosotros a través de nuestra carrera universitaria.

A NUESTRO ASESOR, Lic. Rafael Arenas por guiarnos en el desarrollo de la investigación. Gracias profesor sin usted no habríamos culminado esta meta con éxito.

A LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, Núcleo de Sucre, por habernos permitido realizar nuestros estudios y en especial a la Escuela de Administración.

A LA INSTITUCION FUNDASALUD, por abrirnos sus puertas, por toda la colaboración que nos prestaron, por toda la información que nos facilitaron, en especial a la Licenciada por su colaboración y atención.

A todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron en la realización de este trabajo Especial de Grado.

Gracias a Todos

Pérez Nairobis

Mujica Lilimar

Antón José



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO DE LA FUNDACIÓN PARA LA
PROMOCIÓN DE LA SALUD (FUNDASALUD) CUMANÁ ESTADO
SUCRE. 2010**

**Autores:
Mujica Lilimar
Pérez Nairobis
Antón José**

RESUMEN

La planificación es un proceso a seguir para determinar en forma exacta lo que hará la organización para alcanzar sus objetivos, son las acciones llevadas a cabo para realizar planes y proyectos de diferente índole. A diferencia del presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir con una meta prevista que deberá cumplirse en determinado tiempo y bajo circunstancias establecidas; a su vez es un mecanismo que permite medir la eficiencia y el desempeño de las funciones de cada una de las unidades ejecutoras de la estructura organizativa. El objetivo general de esta investigación consistió en conocer la Planificación y Presupuesto de la Fundación para la Promoción de la Salud (FUNDASALUD) Cumaná Estado Sucre. 2010. La implementación del Plan Operativo Anual (POA) radica en que este recoge todas las necesidades del área de salud y para ello debe de cumplir con los siguientes objetivos: Operacionalizar las decisiones estratégicas, racionalizar la toma de decisiones, traducir los objetivos, estratégicas y metas en actividades específicas, asignando responsabilidades y recursos, integrar la asignación de recursos con la programación de actividades e incorporar el tratamiento de la coyuntura, es decir, el conjunto de elementos que constituyen la situación presente. Por otro lado, el Presupuesto Anual esta enmarcado en el Plan Operativo Anual (POA) y es el instrumento para la implementación y su posterior ejecución, es decir, son los recursos con que se contarán para satisfacer las necesidades definidas en el Plan Operativo Anual (POA), son los proyectos en función de las metas a cumplir, son las herramientas que expresan los recursos primarios necesarios para efectuar con lo programado.

Palabras y/o Frases Claves: Planificación, metas, informe de gestión, Plan Operativo Anual (POA), estrategias.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, las empresas debido a su actividad, reflejan cada vez más, un mayor nivel de complejidad y de cambio en su entorno como toda organización; y por ende, se ven en la obligación de anticipar la marcha de sus respectivos negocios, observando en su trayectoria aquellas fortalezas y debilidades que de una forma u otra pueden mejorar o desmejorar la organización.

La planificación es un proceso a seguir para determinar en forma exacta lo que hará la organización para alcanzar sus objetivos, son las acciones llevadas a cabo para realizar planes y proyectos de diferente índole. Dicho proceso sigue un conjunto de pasos que se establecen al inicio para hacer uso de las herramientas con que se cuenta para la planeación.

En este sentido, Guzmán (2006) señala que: “La planificación es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y busca adaptarse a ellos. Uno de los resultados más significativos del proceso de planificación es una estrategia para la organización”. (p. 25).

A diferencia del presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir con una meta prevista que deberá cumplirse en determinado tiempo y bajo circunstancias establecidas; a su vez es un mecanismo que permite medir la eficiencia y el desempeño de las funciones de cada una de las unidades ejecutoras de la estructura organizativa.

Al respecto, Gómez (1994) señala que el presupuesto privado se define como: “Una representación en términos contabilísticos de las actividades a realizar por una organización para alcanzar determinadas metas, y que sirve como instrumento de planificación, coordinación y control de funciones”. (p. 1).

El objetivo general de esta investigación consistió en conocer la Planificación y Presupuesto de la Fundación para la Promoción de la Salud (FUNDASALUD) Cumaná Estado Sucre. 2010

La Fundación para la Promoción de la Salud (FUNDASALUD) es un ente de la administración pública el cual debe elaborar su proyecto de planificación donde se concretaran los programas de acción a desarrollar; como organismo público de la rama de la salud encargado de percibir los ingresos totales de esa área a destinarlo a sus organismos dependientes, de esta manera se hace fundamental la elaboración de un proyecto de planificación presupuestaria donde se especificara todas las necesidades y requerimientos que posee y como serán distribuidos los recursos.

En este orden de ideas, esta investigación fue importante, porque a través de ella se dio a conocer el procedimiento de planificación y presupuesto de la Unidad de Presupuesto y Planificación de la Fundación para la Promoción de la salud (FUNDASALUD) Cumaná Estado Sucre.

De igual forma, este estudio constituyó un medio de información para la reflexión de muchos profesionales de la rama de Contaduría Pública, ya que se dio a conocer todo lo relacionado a la planificación y presupuesto de la Fundación para la Promoción de la Salud (FUNDASALUD) Cumaná Estado Sucre.

Finalmente este trabajo de investigación, se estructura en cuatro (4) capítulos, los cuales se presentan a continuación:

El Capítulo I: El Problema: Planteamiento del problema, Objetivo General, Objetivos Específicos, la justificación de la investigación, Delimitación y la Limitación de la Investigación. El Capítulo II Marco Teórico que contiene:

Antecedentes de la Investigación, Bases Teóricas, Bases Legales, Definición de Términos y Marco Metodológico. El Capítulo III; Marco Institucional. El Capítulo IV; Planificación y Presupuesto de la Fundación para la Promoción de la Salud (FUNDASALUD); Conclusiones, Recomendaciones, Bibliografía y Anexos.

CAPITULO I

NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

Diversas organizaciones llevan acabo actividades de planificación y presupuesto, esto con el fin de asegurar el manejo eficiente de sus recursos. Para ello, estas organizaciones cuentan con un gran número de ejecutivos que estudian anticipadamente los objetivos y acciones, de sus actos, los cuales no deben de estar enfocados en corazonadas sino en métodos, planes y lógica.

Además los planes son la guía para que la organización obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos; los miembros de la organización desempeñen actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos, ya que enfoca la atención de los empleados sobre los objetivos que generan resultados pueda controlarse el logro de los objetivos organizacionales. Asimismo, ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo, entre otros aspectos.

Al respecto, Martínez (2002) señala lo siguiente:

Las organizaciones cuentan con un conjunto de funciones y actividades que responden a una estructura organizativa, la cual se hace necesaria para el logro de sus objetivos y planes, para ello se requiere de un recurso humano capacitado y motivado que conlleve aclarar las metas trazadas y de los diverso departamentos que integran dichas organizaciones. (p. 79).

De allí que toda organización debe contribuir al desarrollo en todos los niveles organizacionales, para ello se debe lograr la estimulación de potenciales y destrezas de los trabajadores a fin de optimizar su trabajo. La planificación es un proceso que consiste en llevar a cabo una serie de acciones en forma organizada para ejecutar un proyecto. Al respecto, Guzmán (2005) señala que: “La planificación es un proceso en virtud del cual se proyectan y se fijan las bases de las actividades económicas con el objeto de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos”. (p. 35).

De esto se infiere que la planificación es un proceso cuyo objetivo minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir anticipadamente las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera. También se puede decir que la planificación es un procedimiento en tres fases para decidir qué acciones se deben realizar en lo futuro para lograr los objetivos trazados: planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de cómo se hizo.

La planificación a través de un presupuesto dará a la empresa sea de carácter público o privada una coordinación general de funcionamiento. De igual forma, se puede definir como una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.

En este sentido, Pérez (2006) expresa que:

La planificación cumple dos propósitos principales en las organizaciones: el protector y el afirmativo. El propósito protector consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada. El propósito afirmativo de la planificación

consiste en elevar el nivel de éxito organizacional. (p. 46).

Es decir se puede considera como el tronco fundamental de un árbol imponente, del que crecen las ramas de la organización, la dirección y el control. Sin embargo, el propósito fundamental es facilitar el logro de los objetivos de la empresa. Implica tomar en cuenta la naturaleza del ámbito futuro en el cual deberán ejecutarse las acciones planificadas.

De allí su importancia, ya que permite estudios anticipados de los objetivos y acciones, que sustentan sus actos. Los planes establecen los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos. Asimismo, ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo, entre otros aspectos. Por otro lado, existen varias fuerzas que pueden afectar a la planificación: los eventos inesperados, la resistencia psicológica al cambio ya que ésta acelera el cambio y la inquietud, la existencia de insuficiente información, la falta de habilidad en la utilización de los métodos de planificación, los elevados gastos que implica, entre otros.

Ahora bien, en lo que respecta al presupuesto se puede decir que es el cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica (personal, familiar, un negocio, una empresa, una oficina) durante un período, por lo general en forma anual.

Al respecto, Hernández (2005) señala que:

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización. (p. 63).

De esto se infiere, que los planes están dirigidos cumplir con una serie de metas

y objetivos, bajo ciertos parámetros de tiempo bajo ciertas condiciones previstas.

En lo que respecta al presupuesto como un instrumento importante utilizando como medio administrativo de determinación adecuada de capital, costos e ingresos necesarios en una organización, así como la debida utilización de los recursos disponibles acorde con las necesidades de cada una de las unidades y/o departamentos. En este sentido Márquez (2006) señala que:

Este instrumento también sirve de ayuda para la determinación de metas que sean comparables a través del tiempo, coordinando así las actividades de los departamentos a la consecución de estas, evitando costos innecesarios y mala utilización de recursos. (p. 32).

De igual manera permite a la administración conocer el desenvolvimiento de la empresa, por medio de la comparación de los hechos y cifras reales con los hechos y cifras presupuestadas y/o proyectadas para poder tomar medidas que permitan corregir o mejorar la actuación organizacional y ayuda en gran medida para la toma de decisiones. En la actualidad estos términos son utilizados por diferentes organizaciones tanto públicas como privadas. En este caso, la Fundación para la Promoción de la Salud (FUNDASALUD), la cual se encuentra ubicada en el Estado Sucre, es una institución encargada de diseñar políticas sanitarias para el Estado.

Dentro de esta organización se encuentra la Unidad de planificación y presupuesto, la misma se encarga de formular el presupuesto anual, realizar los estudios actuariales y estadísticos, así como dar soporte técnico en las áreas de organización y sistemas; a todas las unidades que conforman la organización que administra el sistema provisional. Por otro lado, garantiza la integración, seguimiento y evaluación de las acciones de modernización administrativa y financiera para promover las mejoras que impacten en la calidad y oportunidad del sistema.

Este organismo de salud dentro de su planificación lleva a cabo cinco (5) proyectos, los cuales se estructuran de la siguiente forma: Proyecto: 01 AccEsp 01 (acti 053) Red de Ambulatorios Rurales, este proyecto se encarga de atención preventiva en salud a la población rural que asiste a la Red Ambulatoria del Estado Sucre; el segundo proyecto AccEsp 02 (acti 1058) Hospitales I y Ambulatorios Urbanos, dentro de sus metas se encuentra atención mediante diagnóstico y rehabilitación a la población que asiste a la Red Ambulatoria Especializada del Estado Sucre.

El tercer proyecto: AccEsp. 03 (acti 059) SAHUAPA (Cumaná) y Carúpano, dentro de éste se encuentra la atención en salud especializada a la población que asiste a Red de Hospitales en el Estado Sucre; el cuarto proyecto: AccEsp 04 (acti 060) saneamiento ambiental, este proyecto tiene como misión la aplicación de medidas de saneamiento ambiental para proteger la población del Estado Sucre contra enfermedades endémicas y el quinto proyecto: AccEsp 05 (acti 054, 55,56 y 57) promoción de la salud sexual, reproductiva y ITS/SIDA , la meta de este proyecto la capacitación del personal de salud y a las organizaciones comunitarias en salud y promoción de salud en el Estado Sucre.

A través de estos proyectos se busca la sistematización de un conjunto de actividades interrelacionadas a ser llevadas a cabo, bajo una gerencia unificada para lograr un objetivo específico en un plazo determinado a través de una meta común en materia de salud y prevención. Es por ello, que se busca dar solución a los innumerables problemas de salud que presenta la población con el fin de resolver entre estos una necesidad humana; tal y como lo señala la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en su artículo 83, el cual exalta lo siguiente:

La salud es un derecho social fundamental, obligación del Estado, que lo garantizará como parte del derecho a la 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, 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. (p. 15).

De esto se infiere que el Estado se encuentra en necesidad de llevar a cabo políticas orientadas a elevar una mejor calidad de vida de sus ciudadanos, así como también promover medidas sanitarias acordes a las necesidades humanas, por otro lado, se debe de cumplir con los tratados y convenios internacionales suscritos por el Estado en materia de salud.

Estos proyectos son instrumentos de planificación que permiten estructurar los principales elementos del mismo, subrayando los lazos lógicos entre ellos. A través de la ejecución de estos proyectos las metas propuestas se cumplirán gracias a la implementación de las políticas de planificación. De igual forma, deben estar incorporados en concordancia con cualquier línea estratégica que pueda ser emanada por el Ejecutivo Nacional, durante el ejercicio del año fiscal en cuestión. En ese sentido, se debe de mencionar es que la Fundación para la Promoción de la Salud (FUNDASALUD), trabaja con el POA (Plan Operativo Anual).

Este plan corresponde a un esfuerzo de planificación estratégica y programación presupuestaria por proyecto, que recogen los proyectos estratégicos que los órganos y sus entes adscritos al ministerio, este compromete a la asignación de recursos durante un año fiscal. Este proceso se enmarca dentro de las directrices del desarrollo nacional y de los objetivos de corto plazo, referidos a la coyuntura económica, política y social que vive el país para el momento en el que se formula el (POA), para ello se uso de un conjunto normativas entre ellas la Ley de Presupuesto, Ley Orgánica de Planificación y la Ley Especial de Endeudamiento Anual.

La implementación del Plan Operativo Anual (POA) radica en que este recoge todas las necesidades del área de salud y para ello debe de cumplir con los siguientes objetivos: Operacionalizar las decisiones estratégicas, racionalizar la toma de decisiones, traducir los objetivos, estratégicas y metas en actividades específicas, asignando responsabilidades y recursos, integrar la asignación de recursos con la programación de actividades e incorporar el tratamiento de la coyuntura, es decir, el conjunto de elementos que constituyen la situación presente.

Por otro lado, el Presupuesto Anual esta enmarcado en el Plan Operativo Anual (POA) y es el instrumento para la implementación y su posterior ejecución, es decir, son los recursos con que se contarán para satisfacer las necesidades definidas en el Plan Operativo Anual (POA), son los proyectos en función de las metas a cumplir, son las herramientas que expresan los recursos primarios necesarios para cumplir con lo programado.

A tal efecto y como planteo general, se pregunta: ¿Está la Fundación para la Promoción de la Salud (FUNDASALUD) del Estado Sucre, cumpliendo con lo establecido en el Plan Operativo Anual (POA) en el área de la salud?; ¿Son los presupuestos aprobados y/o asignaciones acordes con los planes y proyectos establecidos?; ¿La ejecución del presupuesto esta dirigida a la conservación de las metas y/o objetivos planteados?; ¿Se han cumplido las metas y/o objetivos durante la actividad presupuestaria para la consecución de las metas planteadas?.

Por tal razón, este trabajo se enfocó en lugar a conocer el manejo de la planificación y presupuesto de la Fundación para la Promoción de la Salud (FUNDASALUD) Cumaná Estado Sucre.

En este orden de ideas, se esbozan una serie de interrogantes a las cuales se les dieron las respuestas idóneas a medida que se desarrolló el trabajo de investigación:

¿Cuál es la normativa existente en cuanto a la planificación y el presupuesto de la institución (FUNDASALUD).?

¿Cuál es la importancia de conocer este procedimiento a la hora de llevar a cabo la elaboración de los proyectos?

¿Cuáles son las metas alcanzadas según los datos aportados por el informe de gestión de la Fundación para la Promoción de la Salud (FUNDASALUD) Cumaná Estado Sucre?

¿Quién es responsable de llevar a cabo la elaboración de los proyectos y el cumplimiento de las metas propuestas?

¿Se cumplen los planes en la Fundación para la Promoción de la Salud (FUNDASALUD) Cumaná Estado Sucre?

¿Se logran los objetivos en que grado?

1.2 Objetivos de la Investigación

En este aspecto se encuentran el objetivo general y los objetivos específicos que conforman el trabajo de investigación.

1.2.1 Objetivo General

Conocer la Planificación y Presupuesto de la Fundación para la Promoción de la Salud (FUNDASALUD) Cumaná Estado Sucre. 2010

1.2.2 Objetivos Específicos

- Conocer las normas que rigen el proceso de planificación del presupuesto de la institución (FUNDASALUD).
- Describir el procedimiento administrativo en función de la planificación y el presupuesto.
- Señalar cuales son las metas alcanzadas según los datos aportados por el informe de gestión de la Fundación para la Promoción de la Salud (FUNDASALUD) Cumaná Estado Sucre.
- Conocer quién es responsable de llevar a cabo la elaboración de los proyectos y el cumplimiento de las metas propuestas.

1.3 Justificación de la Investigación

La planificación presupuestaria proporciona estándares (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 puede encontrar en los presupuestos. Por otro lado, estos procesos tienden a reflejar de una forma cuantitativa, a través de los presupuestos, los objetivos fijados por la empresa a corto plazo, mediante el establecimiento de los oportunos programas, sin perder la perspectiva del largo plazo, puesto que ésta condicionará los planes que permitirán la consecución del fin último al que va orientado la gestión de la empresa.

En este orden de ideas, esta investigación es importante, porque a través de ella se va a dar a conocer el procedimiento de planificación y presupuesto de la Unidad de Presupuesto y Presupuesto de la Fundación para la Promoción de la salud (FUNDASALUD) Cumaná Estado Sucre. De igual forma, este trabajo de investigación tendrá una importancia de primer orden, ya que viene a contribuir de manera eficaz al enriquecimiento de los conocimientos acerca de la planificación y el presupuesto de una institución pública. Desde el punto de vista de los investigadores, es importante, porque este trabajo forma parte de su entorno profesional, y surge como una necesidad de dar a conocer diferentes puntos de vista que se tienen acerca de este estudio.

Además, esta investigación va a aportar a las diferentes áreas de la carrera de Contaduría Pública, la información necesaria con el fin de que futuros trabajos de investigación relacionados con el tema, enriqueciendo de esta forma el conocimiento de los estudiantes, por otro lado, es un material que va a contribuir con la documentación actualmente, ya que el presente trabajo de investigación se va a presentar de una forma clara y precisa, de fácil comprensión y aceptable en esta esfera. Finalmente, este estudio va a constituir un medio de información para la reflexión de muchos profesionales de la rama de Contaduría Pública, ya que conocerá todo lo relacionado a la planificación y presupuesto de la Fundación para la Promoción de la Salud (FUNDASALUD) Cumaná Estado Sucre.

1.4 Delimitaciones

Este trabajo va a ser desarrollado en las instalaciones de la Unidad de Planificación y Presupuesto de la Fundación para la Promoción de la Salud (FUNDASALUD) Cumaná Estado Sucre.

1.5 Limitaciones

En cuanto a las limitaciones se tiene que en primer lugar no se tiene un acceso a la Biblioteca de la Universidad de Oriente, al igual que a la Biblioteca Pública ambas instituciones se encuentran cerradas, otra limitación es el tiempo, ya que para la realización de este tipo de trabajo de investigación se amerita un lapso mas largo dado el grado de dificultad que puede presentar en su desarrollo.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

En este capítulo se describen aspectos tales como los Antecedentes de la investigación, Bases teóricas y Bases legales que van a sustentar el trabajo de investigación.

2.1 Antecedentes de la Investigación

Para la realización de este trabajo se llevó a cabo una recolección de material bibliográfico documental entre ellos: tesis de grado, trabajos de ascenso, artículos e informes relacionados con el problema plantado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guarden alguna vinculación con el trabajo de investigación.

A continuación se presentan varios trabajos relacionados con el tema de investigación, entre ellos tenemos:

Para comenzar se menciona el trabajo de **Yuvy Martínez Pérez (2005)**, Universidad de Cienfuegos, Cuba-La Habana, Titulado: **La Planificación y el Presupuesto en la Ejecución de Gastos Anuales**. De esto se concluyó:

1. La planificación económica empresarial, que forma parte de la planificación de la economía nacional, constituye el instrumento básico de dirección, que coordina e integra los aspectos productivos, económicos, sociales y financieros, potenciando la iniciativa y los esfuerzos de la empresa pública o privada en el cumplimiento de sus funciones y objetivos económicos, con el máximo de eficiencia y la activa participación de sus trabajadores.

2. *En estas nuevas condiciones en que se desarrolla la economía, que imponen nuevas concepciones, exigencias y retos a la planificación económica empresarial, particular importancia tiene, entre otras cuestiones, lo referido a los métodos de planificación, donde se potencian los estudios de futuro (prospectiva), construcción de escenarios y la aplicación de métodos de optimización, que den respuesta a los niveles de fundamentación del plan, ante los riesgos incertidumbre y necesidad del incremento de la eficiencia económica empresarial. (p.102)*

Este trabajo guarda relación con el tema propuesto, debido a que se hace énfasis en la planificación del tipo público o privado acotando que la planificación de la economía nacional, constituye el instrumento básico de dirección, que coordina e integra los aspectos productivos, económicos, sociales y financieros, potenciando la iniciativa y los esfuerzos de cada organización.

Carlos Morales Gil (2006), Universidad Central de Venezuela, en su trabajo titulado: **Cambio del presupuesto de la Nación según las nuevas regulaciones territoriales**. Concluye lo siguiente:

La planificación del desarrollo económico y social constituye una de las responsabilidades fundamentales del sector público; el sistema de planificación está constituido por diversos instrumentos, cada uno de los cuales cumple una función específica, complementaria por los demás; y que, dentro de ellos, al Plan Anual Operativo le corresponde la concreción de los planes de largo y mediano plazo. Uno de los componentes del Plan Operativo Anual es el Presupuesto del Sector Público, a través del cual se procura la definición concreta y la materialización de los objetivos de dicho sector. La concepción moderna del presupuesto está sustentado en el carácter de integridad de la técnica financiera, ya que el presupuesto no sólo es concebido como una mera expresión financiera del plan de gobierno, sino como una expresión más amplia pues constituye un instrumento del sistema de planificación, que refleja un a política presupuestaria única. Bajo este enfoque de la integridad se sustenta la necesidad de que las diversas etapas del proceso presupuestario, sean concebidas como aspectos

igualmente importantes del sistema presupuestario y, por lo tanto, estén debidamente coordinados. (p.100).

De esto se infiere que La concepción moderna del presupuesto está sustentado en el carácter de integridad de la técnica financiera, ya que el presupuesto no sólo es concebido como una mera expresión financiera del plan de gobierno, sino como una expresión más amplia pues constituye un instrumento del sistema de planificación, que refleja una política presupuestaria única. Bajo este enfoque de la integridad se sustenta la necesidad de que las diversas etapas del proceso presupuestario, sean concebidas como aspectos igualmente importantes del sistema presupuestario.

Osuna P. (2006). En su Trabajo de Investigación Titulado **Estructura Presupuestaria de Ingresos y Gastos para el Hospital “Dr. Santos Aníbal Dominicci” Carúpano, Estado Sucre.** Donde las conclusiones más relevantes obtenidas en la investigación Fueron:

La institución no realiza los anteproyectos del presupuesto como lo establece la Ley Orgánica de Régimen Presupuestario. No existe en la Institución una unidad de presupuesto que coordine las actividades referidas al proceso de presupuestación. El presupuesto no está estructurado en sectores, programas y actividades lo que trae como consecuencia que la información presentada no refleja el gasto específico por departamento.

Este trabajo guarda relación con el tema planteado, ya que señala que el presupuesto no está estructurado en sectores, programas y actividades lo que trae como consecuencia que la información presentada no refleja el gasto específico por departamento.

2.2 Bases Teóricas

Definición de Planificación

La planificación cumple dos propósitos principales en las organizaciones: el protector y el afirmativo. El propósito protector consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada. El propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional.

Un propósito adicional de la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones. Se ha dicho que la planificación es como una locomotora que arrastra el tren de las actividades de la organización, la dirección y el control.

Por otro lado, se puede considerar a la planificación como el tronco fundamental de un árbol imponente, del que crecen las ramas de la organización, la dirección y el control. Sin embargo, el propósito fundamental es facilitar el logro de los objetivos de la empresa. Implica tomar en cuenta la naturaleza del ámbito futuro en el cual deberán ejecutarse las acciones planificadas.

En este sentido, Guzmán (2006) señala que: “La planificación es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y busca adaptarse a ellos. Uno de los resultados más significativos del proceso de planificación es una estrategia para la organización”. (p. 25).

Por su parte, (Stoner, 1996) señala que la planificación: "Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas". (p.23).

A diferencia de Goodstein, (1998) el cual define a la planificación como: "El proceso que se sigue para determinar en forma exacta lo que la organización hará para alcanzar sus objetivos". (p.56).

La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos. (Terry, 1987, p. 23).

De estas definiciones se puede señalar que algunos elementos comunes importantes: el establecimiento de objetivos o metas, y la elección de los medios más convenientes para alcanzarlos (planes y programas).

Implica además un proceso de toma de decisiones, un proceso de previsión (anticipación), visualización (representación del futuro deseado) y de predeterminación (tomar acciones para lograr el concepto de adivinar el futuro). Todo plan tiene tres características: primero, debe referirse al futuro, segundo, debe indicar acciones, tercero, existe un elemento de causalidad personal u organizacional: futurismo, acción y causalidad personal u organizacional son elementos necesarios de todo plan. Se trata de construir un futuro deseado, no de adivinarlo.

Clases de Planificación y Características.

Existen diversas clasificaciones acerca de la planificación. Según Stoner (1996), señala que los gerentes usan dos tipos básicos de planificación. La planificación estratégica y la planificación operativa.

Planificación Estratégica:

La planificación estratégica está diseñada para satisfacer las metas generales de

la organización, mientras la planificación operativa muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario. Los planes estratégicos y los planes operativos están vinculados a la definición de la misión de una organización, la meta general que justifica la existencia de una organización. Los planes estratégicos difieren de los planes operativos en cuanto a su horizonte de tiempo, alcance y grado de detalle.

Según Sallenave (1991), afirma que “La planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa”.

La planificación estratégica se caracteriza por contribuir a la racionalización de la toma de decisiones se fundamenta en la eficiencia institucional e integra la perspectiva a largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Las organizaciones deberían llevar a cabo una planificación estratégica a través de cuatro fases, dentro de las cuales se encuentran: formulación de objetivos organizacionales, análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa, análisis del entorno, y formulación de alternativas estratégicas. Con el fin de llevar a cabo una relación factible entre los objetivos, los recursos de la empresa y las cambiantes oportunidades del mercado.

La planificación estratégica es la planificación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. Muy vinculados al concepto de planificación estratégica se encuentran los siguientes conceptos: a) estrategia, b) administración estratégica, c) cómo formular una estrategia.

- **Estrategia:** Es un plan amplio, unificado e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de una firma con los desafíos del ambiente y se le diseña para alcanzar los objetivos de la organización a largo plazo; es la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo, además es el resultado final de la planificación estratégica. Asimismo, para que una estrategia sea útil debe ser consistente con los objetivos organizacionales.
- **Administración estratégica:** Es el proceso que se sigue para que una organización realice la planificación estratégica y después actúe de acuerdo con dichos planes. En forma general se piensa que el proceso de administración estratégica consiste en cuatro pasos secuenciales continuos: a) formulación de la estrategia; b) implantación de la estrategia; c) medición de los resultados de la estrategia y d) evaluación de la estrategia.
- **Cómo formular una estrategia:** Es un proceso que consiste en responder cuatro preguntas básicas. Estas preguntas son las siguientes: ¿Cuáles son el propósito y los objetivos de la organización?, ¿A dónde se dirige actualmente la organización?, ¿En que tipo de ambiente está la organización?, ¿Qué puede hacerse para alcanzar en una forma mejor los objetivos organizacionales en el futuro?

Steiner, G citado por García, E y Valencia, M (2007:11), explica que para comprender la definición de la planeación estratégica debemos estudiarla desde cuatro puntos de vista:

- **Porvenir de las Decisiones Actuales:** La planeación estratégica se relaciona con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica

observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo relacionada, con una decisión real o intencionada que tomara el director. La planeación estratégica también considera las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro y al seleccionar algunas, estas son la base para la toma de decisiones presentes.

- **Proceso:** La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales define estrategias y políticas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.
- **Filosofía:** La planeación estratégica es una actitud, es una forma de vida, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procedimientos, estructuras o técnicas prescritos. Los directivos y el personal de una empresa deben creer en el valor de la planeación estratégica y con ello, tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible.
- **Estructura:** Un sistema de planeación estratégica formal une cuatro tipos de planes fundamentales: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

Objetivos de la Planificación Estratégica

Morrisey, (1996: 55), señala que el establecimiento de los objetivos y normas son un punto primordial en la planeación, ya que es el inicio de lo que se quiere lograr en una unidad de la estructura de la organización. También señala con énfasis que el objetivo de la declaración de resultados mediables en la empresa que deben lograrse dentro del marco de tiempo establecido en un plan.

Dentro de los objetivos de la planificación estratégica podemos citar los siguientes:

- Diseñar lo que desean alcanzar las organizaciones e identificar cual es la forma o el medio para lograrlo.
- Identificar en forma sistemática las oportunidades y amenazas las oportunidades que de presentan.
- Establecer un sistema organizacional que apoye a una adecuada toma de decisiones.
- Crear por medio de la planeación los medios que permiten el desarrollo y crecimiento en forma general o específica de la empresa.

Principios de la Planificación Estratégica

Según García, E Y Valencia, M (2007:12) cita los siguientes principios:

- Principio de Objetividad: los planes deben descansar en hechos reales más que en opiniones subjetivas.
- Principio de Medición: los planes serán más seguros en tanto puedan ser expresado no solo cualitativa sino cuantitativamente.
- Principio de Precisión: los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.

- Principio de Flexibilidad: todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en este, como consecuencia de la parte imprevista o de la circunstancia que vayan cambiando.
- Principio de Unidad de Dirección: los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno solo para cada función y todos los de la empresa se unan en un solo plan general.
- Principio de Rentabilidad: todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que se esperan con su aplicación y los costos que exige, debiendo definirse estos últimos y el valor cuantitativo de los resultados que hay que obtener.
- Principio de Participación: todo plan deberá conseguir la participación de las personas que habrán de estructúralos o que se relacione con su aplicación.

Importancia de la Planificación Estratégica

Es importante planificar estratégicamente ya que ésta proporciona la direccionalidad que guiará diferentes pasos a la misión, objetivos y las diversas estrategias de la organización; asimismo facilita el desarrollo de planes para cada una de sus aéreas funcionales. La planificación estratégica mantiene dicha relación con las de operaciones, ambas son importantes en las tareas de la gerencia.

De igual modo, radica en la generación de una serie de opciones factibles, para sacarle provecho a diferentes situaciones reales y potenciales que se orientan al bienestar de la organización, para advertir y eliminar aquellas que son negativas, dentro de curso de acción a largo plazo. También es importante porque clarifica el

proceso de asignación de recursos, facilita la integración del equipo humano y se orienta la gestión hacia la búsqueda de unos objetivos estratégicos conjuntos, facilitando así lo procesos de coordinación. Trata de eliminar los esfuerzos inconexos y aislados, las decisiones improvisadas y sin reflexión, modificándolas a un conjunto coordinado y uniforme de actividades esfuerzos y decisiones, ayudando a reducir el grado de incertidumbre.

Características:

Dentro de las características de la planificación estratégica se encuentran las siguientes:

- Le permite a la organización lograr sus propósitos.
- Es temporal, ya que su vigencia está relacionada con la del objetivo que se desarrollo.
- Guía las acciones y metas para alcanzar los objetivos eficientemente dentro de la organización.
- El tiempo es más largo comparado con otro tipo de planificación.
- Constituye un factor de éxito o fracaso para la empresa.
- Ayuda a establecer el tipo de negocio en que se está y en que se debe estar, quienes son los clientes y quienes deberían serlo.
- Ofrece un marco para la toma de decisiones gerenciales, debido a que le permite

el gerente determinar las vías posibles de acción.

- Es lo suficientemente flexible, debido a que le permite modificaciones en los planes a fin de responder a los cambiantes acontecimientos.
- Ayuda a identificar y llevar a cabo los objetivos a largo plazo.

Ventajas:

El hecho de planificar implica una serie de ventajas para la empresa, las cuales se señalan a continuación:

- Realizar una planificación implica la elaboración de un análisis a fondo de los medios y acciones a efectuar, ya que es un medio importante para el mejoramiento y desarrollo de la empresa.
- Permite detectar con anticipación un buen porcentaje de oportunidades y amenazas. En consecuencia, se puede tomar medidas para evitar los conflictos que se han podido proveer.
- Contribuye a actividades ordenadas y con un propósito. Todos los esfuerzos están apuntados hacia los resultados deseados y se logra una secuencia efectiva de tales esfuerzos. El trabajo no productivo se minimiza.
- Proporciona una base para el control. La planificación y el control son inseparables, ya que son como los gemelos de la administración. Cualquier intento de controlar sin planes carece de sentido, puesto que no hay forma de que las personas sepan si van en la dirección correcta, a no ser que primero tengan en

claro a donde ir. Así, los planes proporcionan los estándares de control.

- Obliga a la visualización de un todo. Se tiene una identificación constructiva con los distintos problemas y las diversas potencialidades de la organización en general.

Desventajas

Si bien la planificación es una función elemental de la administración presenta desventajas o limitaciones en su uso, entre las cuales puede destacarse las siguientes:

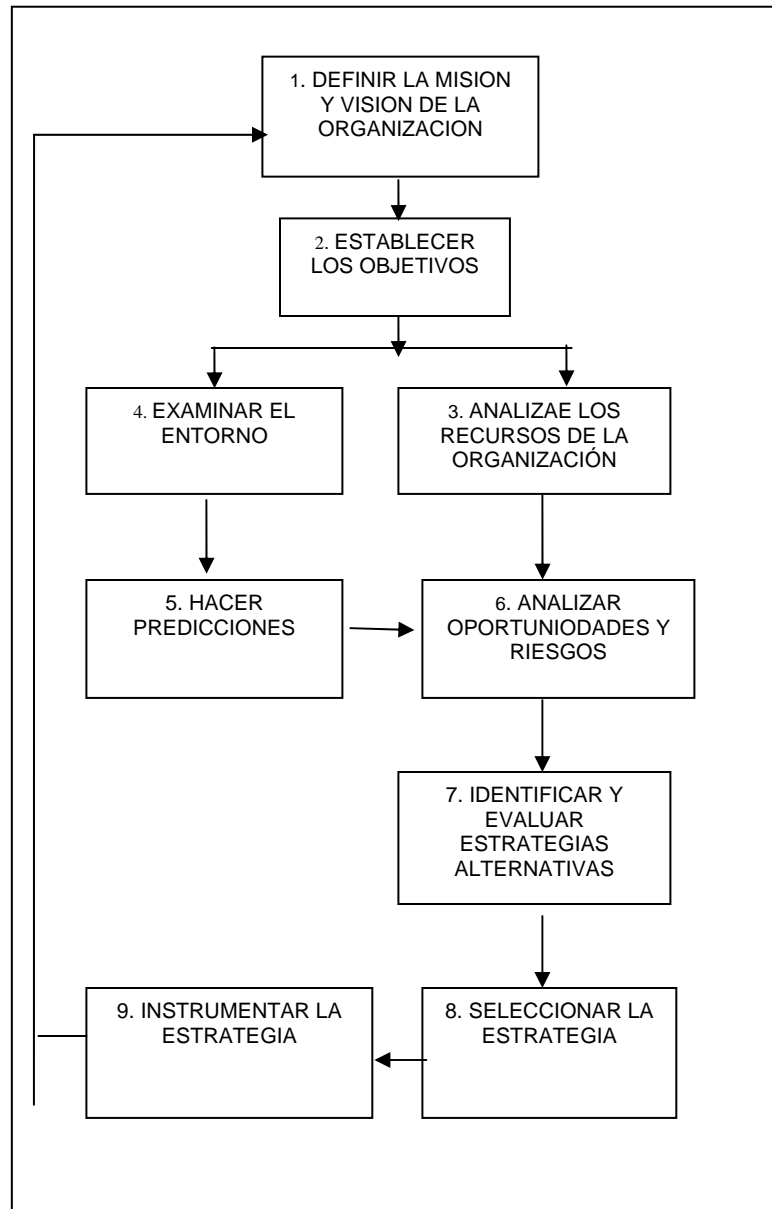
- Está limitada por la poca precisión de la información y la incertidumbre de los hechos futuros. Es imposible predecir con exactitud lo que va a ocurrir en el futuro, de ahí que sea fundamental que el administrador trabaje con escenarios alternativos y márgenes de tolerancia.
- La planificación tiene un alto costo. Dado que es la base de una buena administración, una adecuada planificación requiere un gran esfuerzo que se traduce en tiempo, lo cual lleva a aumentar los costos en términos de horas hombres.
- La planificación puede ahogar la iniciativa. Pude darse la tendencia al realizar una planificación excesiva, lo cual puede llevar a rigideces en la actuación de los administradores y del personal de la organización general.
- Puede demorar en algunos casos las acciones. Existen situaciones que requieren de respuestas casi instantáneas, por lo que se trata de desarrollar planes, se puede llegar tarde con las acciones correctivas pertinentes.

Beneficios de la Planificación Estratégica

- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y 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 planificación 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 lograrlo.

Proceso de Planificación Estratégica:

En la siguiente figura se muestra el proceso secuencial de la planificación estratégica.



Fuente: Cova, 2003

Según la bibliografía de Cova (2003), se definieron cada uno de los pasos llevados a cabo en el proceso secuencial de la planificación estratégica de la manera siguiente:

- **Definir la Misión y la Visión de la Organización:** Toda organización tiene una visión que la define, en esencia esta debe contestar a la pregunta: ¿en qué negocio estamos?, el tener bien claro la misión hace que se tenga muy claro el espacio del producto (mano factura, servicio o ideas). Debe establecerse, también la visión que responde a la pregunta: ¿cuál debería ser el negocio?, proyectando la supervivencia de la organización en los cambios esperados del entorno a largo plazo.
- **Establecer los Objetivos:** Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planificación. “la misión aclara el propósito de la administración a la organización de los objetivos trasladan la misión a términos concretos”. Para cada nivel de organización. Los objetivos son los estados o resultados deseados del comportamiento. Una persona o una empresa pueden desear, ya sea obtener algo o mejorar lo que ya se tiene. Los objetivos representan las condiciones futuras que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar y deben ser concretados en enunciados escritos y si es posible cuantificando los resultados esperados.
- **Análisis de los Recursos de la Organización:** Para poder desarrollar algo, se necesitan recursos: humanos, financieros o físicos. Es muy importante que una organización sea capaz de saber cuáles recursos posee en qué medidas y como lo usan. El hacer esta limitado por el poder hacer es por eso que deben analizar cada uno de los recursos legales de la organización. Al analizar los recursos de la organización se debe especificar cuáles son las ventajas comparativa (el tener los recursos) y las ventajas competitivas (el saber usar los recursos por conocimientos y tecnologías) presentes y futuras.

Hay varios caminos para conducir el análisis de las situaciones internas, donde

se describen cuatro elementos principales:

- **Análisis Financiero:** La base informativa (cantidad, tipo y calidad de la información) deben conducir a hacer énfasis en el saneamiento financiero de la empresa.

- **Análisis de la Situación Interna:** Puede hacerse indistintamente empleando el enfoque de recursos (comerciales, técnicos, gerenciales, financieros humanos y estructurales) o la cadena de valor (actividades básicas en la generación de valor como son: logísticas de entrada y calidad, las operaciones, servicios post venta y actividades de apoyo a la generación de valor, a saber, infraestructura gerencial, sistema de recursos humanos, desarrollo tecnológico y abastecimiento). El análisis efectivo de las situaciones interna requiere de una cuidadosa evaluación del aspecto humano de la organización, entendido este en su diversidad de estilo y de dirección, formas y procesos de solución de conflicto, etc.

- **Análisis de cartera de los productos de mercado:** Como uno de los productos finales, supone un nivel de integración de elementos procedentes tanto del análisis interno como externo, y con ello se convierte en un medio adecuado para encauzar el proceso de asignación de recursos.

- **Análisis de posición competitiva general:** Busca una comparación de la organización respecto a sus competidores en los factores claves del éxito en el sector, como la vía más idónea para desarrollar ventajas competitivas defendibles.

- **Examinar el Entorno:** La gerencia necesita saber cómo se relaciona la organización con su ambiente, ayudándose con la teoría de sistemas debe saber en qué le afectan los cambios geopolíticos, políticos, económicos o sociales; como un cambio de tecnología o un cambio de gustos pueden influenciar a la empresa.

Primero se analizan los sectores individualmente, a esto sigue un análisis donde se cruzan los impactos que cada sector puede ocasionar a la organización; por último, por medio de las probabilidades se laboran escenarios distintos dependiendo de la potencialidad de ocurrencia de cada impacto.

- **Hacer Predicciones:** Aquí se analizan datos del punto anterior, así como factores internos. Se hacen predicciones de la posible ocurrencia de eventos futuros. Se toman en consideración factores como el recurso humano, las proyecciones de ingresos, las estimaciones de gastos, los requerimientos de capital. etc. El poder tener predicciones exactas de factor interno y externos es una manera de aventajar a la competencia.

- **Analizar Oportunidades de Riesgo:** El análisis de los recursos de la organización y las predicciones de factor interno y externos constituyen una base de datos con los cuales los gerentes pueden estudiar las posibles oportunidades o los posibles riesgos. Una vez identificados los riesgos y las oportunidades, se deben buscar una serie de alternativas que pueden explotar la situación: podemos seguir como estábamos, cambiar o consolidarnos para fortalecernos.

Por el análisis de situación, ha de entenderse por el estudio, que las organizaciones dirigidas estratégicamente, realizan previo al trazado de sus objetivos, estrategias y planes. Este análisis, se puede clasificar en escrutinio interno cuando se refiere a conocer e inventariar sus recursos, sus puntos débiles y fortalezas; es un escrutinio externo cuando se enfoca hacia el ambiente en que esta insertada: cliente, competidores, suministradores, tendencias del mercado y la tecnología, etc. Todos ellos en busca de oportunidades, amenazas y riesgos.

- **Identificar y Evaluar Estrategias Alternativas:** Una vez identificada una

oportunidad o amenaza, la gerencia debe buscar una serie de alternativas que puedan explotar la situación.

- **Seleccionar una Estrategia:** La gerencia debe escoger la alternativa más conveniente, consistente con la misión y con los objetivos, a la vez que debe estar de acuerdo con sus capacidades.
- **Instrumentar la Estrategia:** La mejor estrategia puede fallar si la gerencia no es capaz de traducirla en programas, políticas, presupuesto y en planes operativos a corto y largo plazo, necesario para llevar a cabo. Se necesita una total integración de las distintas áreas de la organización, así como una completa vocación de los encargados de implementarla, si alguien no llevar a cabo su parte de la estrategia, el esfuerzo total podría venirse abajo.

Lo que no es Planeación Estratégica

- No trata de tomar decisiones futuras, ya que estas solo pueden tomarse en el momento. Es decir, exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, solo pueden hacerse en el momento.
- No pronostica las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación con factores tales como: compras de material, instalaciones, mano de obra, etc. En otras palabras la planificación estratégica va mas allá de pronostica.
- No representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro.

Planificación Operativa

La planificación operativa consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se utiliza para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito a corto plazo.

Según Wilburg (1998) la planificación puede clasificarse, según sus propósitos en tres tipos fundamentales no excluyentes, que son: a) Planificación Operativa, b) Planificación Económica y Social, c) Planificación Física o Territorial. Según el período que abarque puede ser: a) de corto plazo, b) de Mediano plazo, c) de largo plazo.

- Planificación Operativa o Administrativa: se ha definido como el diseño de un estado futuro deseado para una entidad y de las maneras eficaces de alcanzarlo (Ackoff, 1970. p. 75).
- Planificación Económica y Social: puede definirse como el inventario de recursos y necesidades y la determinación de metas y de programas que han de ordenar esos recursos para atender dichas necesidades, atinentes al desarrollo económico y al mejoramiento social del país.
- Planificación Física o Territorial: podría ser definida como la adopción de programas y normas adecuadas, para el desarrollo de los recursos naturales, dentro de los cuales se incluyen los agropecuarios, minerales y la energía eléctrica, etc., y además para el crecimiento de ciudades y colonizaciones o desarrollo regional rural.

- Planificación de corto plazo: el período que cubre es de un año.
Planificación de mediano plazo: el período que cubre es más de un año y menos de cinco.
- Planificación de largo plazo: el período que cubre es de más de cinco años" (W. Jiménez C., 1982, p. 23).

Según Cortés (2000), los planes se pueden clasificar también de acuerdo al área funcional responsable de su cumplimiento: Plan de Producción, Plan de Mantenimiento, Plan de mercadeo, Plan de Finanzas, Plan de Negocios.

Según el alcance, los planes se pueden clasificar como:

1. Intradepartamentales, si se aplican a un departamento. Ejemplo: plan de mantenimiento mecánico.
2. Interdepartamentales, si afectan a más de un departamento, ejemplos: plan de seguridad industrial.
3. Para toda la organización. Ejemplo: Presupuesto.
4. También pueden ser considerados como planes las políticas, los procedimientos, las normas y los métodos de trabajo. Las políticas son líneas generales o directivas amplias que establecen orientación para la toma de decisiones. Ejemplo: promoción interna del personal.

Los procedimientos son reglas que establecen la forma convencional de organizar actividades para cumplir una meta. Ejemplo: cierre de un ejercicio

comercial. Los métodos son formas sistemáticas y estructuradas para realizar actividades en forma eficiente. Las normas son regulaciones estrechas que definen con detalle los pasos y acciones para realizar actividades repetitivas.

Importancia de la Planificación

Planificar significa que los ejecutivos estudian anticipadamente sus objetivos y acciones, y sustentan sus actos no en corazonadas sino con algún método, plan o lógica. Los planes establecen los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

Además los planes son la guía para que (1) la organización obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos; (2) los miembros de la organización desempeñen actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos, ya que enfoca la atención de los empleados sobre los objetivos que generan resultados (3) pueda controlarse el logro de los objetivos organizacionales. Asimismo, ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo, entre otros aspectos. Por otro lado, existen varias fuerzas que pueden afectar a la planificación: los eventos inesperados, la resistencia psicológica al cambio ya que ésta acelera el cambio y la inquietud, la existencia de insuficiente información, la falta de habilidad en la utilización de los métodos de planificación, los elevados gastos que implica, entre otros.

Pasos del proceso de planificación

El proceso de planeación incluye cinco pasos principales (Cortés, 1998): 1) definición de los objetivos organizacionales; 2) determinar donde se está en relación a 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 evaluar los resultados.

Planificación y Niveles Gerenciales

Los administradores de nivel superior generalmente invierten más tiempo en la planificación que los administradores de nivel bajo. Los administradores de nivel inferior se encuentran altamente implicados en las operaciones diarias de la organización y, por lo tanto, tienen menos tiempo para contribuir a la planificación que la alta dirección.

El tipo de planificación realizada por los administradores también cambia a medida que éstos ascienden en la organización. Típicamente, los administradores de nivel inferior planean a corto plazo; los administradores de nivel medio planean a un plazo un tanto más prolongado; y los administradores de nivel superior planean a un plazo más prolongado. La experiencia de los administradores de nivel inferior con las operaciones cotidianas los convierte en los mejores para planear en cuanto a lo que debe hacerse en el corto plazo para alcanzar los objetivos organizacionales.

Los administradores de nivel superior usualmente tienen una mejor visión de la situación organizacional como un todo y por lo tanto se encuentran mejor dotados para planificar a largo plazo.

Relación entre la Planificación y el Control

La planificación proporciona estándares (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 puede encontrar en los

presupuestos. Estos presupuestos proporcionan 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. Desde un punto de vista muy general puede considerarse que todo proyecto tiene tres grandes etapas:

Fase de Planificación

Se trata de establecer cómo el equipo de trabajo deberá satisfacer las restricciones de prestaciones, planificación temporal y coste. Una planificación detallada da consistencia al proyecto y evita sorpresas que nunca son bien recibidas.

Fase de Ejecución

Representa el conjunto de tareas y actividades que suponen la realización propiamente dicha del proyecto, la ejecución de la obra de que se trate.

Responde, ante todo, a las características técnicas específicas de cada tipo de proyecto y supone poner en juego y gestionar los recursos en la forma adecuada para desarrollar la obra en cuestión. Cada tipo de proyecto responde en este punto a su tecnología propia, que es generalmente bien conocida por los técnicos en la materia.

Fase de entrega o puesta en marcha

Como ya se ha dicho, todo proyecto está destinado a finalizarse en un plazo predeterminado, culminando en la entrega de la obra al cliente o la puesta en marcha del sistema desarrollado, comprobando que funciona adecuadamente y responde a las especificaciones en su momento aprobadas. Esta fase es también muy importante no sólo por representar la culminación de la operación sino por las dificultades que suele

presentar en la práctica, alargándose excesivamente y provocando retrasos y costes imprevistos.

A estas tres grandes etapas es conveniente añadir otras dos que, si bien pueden incluirse en las ya mencionadas, es preferible nombrarlas de forma independiente ya que definen un conjunto de actividades que resultan básicas para el desarrollo del proyecto:

Fase de Iniciación

Definición de los objetivos del proyecto y de los recursos necesarios para su ejecución. Las características del proyecto implican la necesidad de una fase o etapa previa destinada a la preparación del mismo, fase que tienen una gran trascendencia para la buena marcha del proyecto y que deberá ser especialmente cuidada. Una gran parte del éxito o el fracaso del mismo se fraguan principalmente en estas fases preparatorias que, junto con una buena etapa de planificación, algunas personas tienden a menospreciar, deseosas por querer ver resultados excesivamente pronto.

Fase de Control

Monitorización del trabajo realizado analizando cómo el progreso difiere de lo planificado e iniciando las acciones correctivas que sean necesarias. Incluye también el liderazgo, proporcionando directrices a los recursos humanos, subordinados (incluso subcontratados) para que hagan su trabajo de forma efectiva y a tiempo.

A continuación se presentan las distintas etapas en el desarrollo de una Planificación:

- **Etapa 1:** El "promotor" expone sus necesidades y el deseo de resolver el problema por medios informáticos. Se crea un primer documento breve que recoge el anteproyecto y es aprobado por la dirección o el comité correspondiente.
- **Etapa 2:** El estudio de oportunidad concreta los objetivos y resultado a aportar por el proyecto, los plazos y costes previstos y los medios a emplear.
- **Etapa 3:** El jefe de proyecto define, ya en detalle, con el apoyo de los técnicos de su equipo, el contenido del proyecto, su análisis funcional, las cargas de trabajo previstas y la metodología a desarrollar.
- **Etapa 4:** A partir del análisis funcional se determinan en forma definitiva los volúmenes, cargas de trabajo, calendario y medios a utilizar, dando lugar al contrato formal entre cliente, usuarios e informáticos, frecuentemente conocido con el nombre de cuaderno de cargas o, más concretamente, "pliego de especificaciones".
- **Etapa 5:** Los técnicos realizan el análisis orgánico y las especificaciones para programación.
- **Etapa 6:** Se realiza la programación de la aplicación y las pruebas para programación.
- **Etapa 7:** Al resultar satisfactorias las pruebas se realiza la recepción provisional, dando lugar a los manuales de usuario y de explotación.
- **Etapa 8:** La puesta en marcha de la aplicación es una fase delicada que requiere una estricta vigilancia hasta comprobar su correcto funcionamiento. A

continuación se realiza un balance de los resultados del proyecto.

- **Etapa 9:** Después de varios meses de funcionamiento de la aplicación se debe realizar un balance que permita apreciar los beneficios que realmente ha producido a la empresa.
- **Etapa 10:** Transcurridos uno o dos años, debe efectuarse una auditoria de la aplicación que permita comprobar si sigue siendo adecuada o si es necesario introducir modificaciones.

Desde el punto de vista de la metodología de gestión de proyectos, también pueden identificarse varias fases que generalmente deberán darse en todo tipo de proyectos:

- Decisión de acometer el proyecto
- Nombramiento del jefe de proyecto
- Negociación de objetivos
- Preparación
- Ejecución
- Información
- Control

Planificación normativa

El concepto de planificación normativa tiene raíces históricas en Latinoamérica, aún cuando un proceso planificador similar se venía desarrollando en la URSS desde su primer plan quinquenal.

La Comisión Económica para América Latina (CEPAL) ante el papel asignado en la división internacional del trabajo, propone, en la década de los 50, del siglo XX, un modelo de industrialización sustitutivo de importaciones para la región. El modelo implicaba la transformación de la estructura económica para darle aliento a la producción interna, lo cual sólo podía lograrse mediante la programación.

Esta corriente se identifica plenamente con los procesos de desarrollo nacional de los países de América Latina y del Caribe, que aun cuando la situación en este siglo es otra, además de ser una referencia histórica importante, la elaboración de planes, en su base estructural, mantiene el perfil que aquí se describe. Aunque es indudable la influencia de otros enfoques como el corporativo o el estratégico situacional, la rígida estructura del Estado no permite aplicar un formato distinto al normativo como sustento de sus objetivos, estrategias, políticas, programas y proyectos.

Desde esta perspectiva la planificación normativa sigue vigente. Por ello, en este punto, se analizan su evolución, sus críticas y las nuevas proposiciones para mejorar los métodos de aplicación y para obtener resultados concretos de satisfacción social, compatibles con la racionalidad del diseño.

El autor más destacado en la línea técnica de esa programación es Jorge Ahumada (1969): *“la planificación o programación es una metodología para la toma de decisiones, para escoger entre alternativas, que se caracterizan porque permiten*

verificar la prioridad, factibilidad y compatibilidad de los objetivos y permite seleccionar los instrumentos más eficientes”.

Esta metodología se caracteriza por los siguientes aspectos:

- La planificación es un método permanente: se planifica todo el tiempo.
- Es un método de selección y una manera de pensar favorable a la racionalidad.
- La práctica del método requiere un sistema de organización social compatible con la conducta racional y un sistema de control.
- El plan es el documento que presenta las decisiones de la autoridad competente.
- El plan se elabora mediante el siguiente proceso: 1) diagnóstico; 2) programación; 3) ejecución y control; y 4) evaluación y revisión.
- La planificación no sólo es relevante para la decisión, sino también para la acción y para la evaluación.
- Ahumada desarrolla la tesis economicista de la ONU: “un programa responde a una idea simple: acrecentar y ordenar juiciosamente las inversiones de capital con el fin de imprimir más fuerza y regularidad al crecimiento de un país”. Propone cuatro categorías praxiológicas para lograr la eficiencia: objetivo, instrumento, técnica y política. Los objetivos, recalca, deben ser prioritarios, factibles y compatibles.

Este enfoque mantiene rasgos de la planificación administrativa. Se puede planificar la función de producción, la de evaluación, o de todas las funciones que

cumple la organización. En este caso se denomina planificación integral.

Sin embargo su tesis ayuda a fortalecer una nueva corriente que con el tiempo llegó a funcionar separada de la organización: la planificación normativa.

Los elementos predominantes en la planificación normativa son los siguientes:

- Es, en la práctica, una planificación del desarrollo, en la cual juega papel determinante el Estado, de tal manera que cualquier análisis o aplicación depende de la naturaleza y características de ese ente.
- Existe una racionalidad de fines y otra racionalidad de medios. La primera propicia posibilidades de cambios profundos, la segunda es más bien una planificación factible de sectorizar, próximo a las técnicas de planificación administrativa. De aquí que existe la posibilidad de estudiarse como una técnica o como un proceso social transformador.
- Las experiencias de esta planificación se han dado en países socialistas en países industrializados y en países subdesarrollados, con técnicas y problemas similares.
- Los nuevos enfoques de planificación normativa tienden a consolidar la sistematización del proceso y a estimular la participación colectiva en su formulación.

Las críticas a esta corriente de planificación se resumen en los siguientes aspectos:

- Se le da una visión economista exagerada a la planificación, lo cual no permite la

integración de otros sectores de la sociedad.

- Propicia el crecimiento y no el desarrollo, por lo tanto interesa más la velocidad que la dirección del proceso.
- Este enfoque abandona el origen administrativo de la planificación y la concibe como un ente aislado de las instituciones, por lo tanto sus previsiones siempre serán más para la teoría que para la práctica del proceso.
- El factor ideológico conduce a una doble posición del sujeto planificador: divulgar los objetivos manifiestos y reservarse los propósitos latentes para su aplicación unidireccional.
- Este tipo de planificación tiene escasas posibilidades como instrumento de cambio pues el planificador, en este contexto, es el político y como tal su función es la neutralizar acciones contrarias a sus objetivos.
- En la práctica la planificación normativa no ha logrado que los objetivos del plan se correspondan con los resultados esperados, que lo deseable se cristalice en forma efectiva.

Definición de Presupuesto

El presupuesto es una estrategia de acción que busca alcanzar los objetivos trazados en el sistema de administración de una organización, a su vez es un mecanismo que permite medir la eficiencia y el desempeño de las funciones de cada una de las unidades ejecutoras de la estructura organizativa. Está sustentado en el carácter integral, pues es la expresión financiera del plan, quien utiliza al presupuesto

como un instrumento del sistema de planificación, que refleja una política presupuestaria única, es un proceso vivo donde permanente y se expresa en él todo los elementos de lo proyectado.

Al respecto, Gómez (1994) señala que el presupuesto privado se define como: “Una representación en términos contabilísticos de las actividades a realizar por una organización para alcanzar determinadas metas, y que sirve como instrumento de planificación, coordinación y control de funciones”. (p. 1).

De esto se infiere que el presupuesto es una representación contable que busca alcanzar metas u objetivos y que a su vez es utilizada por la planificación en el control y coordinación de determinadas funciones dentro de una organización.

Por su parte, la Asociación Venezolana de Presupuesto Público (1995) señala que:

El presupuesto comprende todos los recursos y gastos que se suponen previamente que se van a gestionar para llevar a cabo, en función de las prioridades de la política gubernamental un plan operativo en ejercicio fiscal. (75).

Es decir que el presupuesto son los instrumentos utilizados por la política gubernamental para llevar a cabo planes operativos que conlleven a conclusión de determinadas metas.

A su vez Martínez (1984) señala al presupuesto público como:

Un programa financiero que contiene por un lado una relación de ingresos y por el otro los gastos que han de ejecutarse durante un período determinado que normalmente es parte de las finanzas públicas; es decir es el instrumento mediante el cual se establece

programas concretos de trabajo, con el fin de incentivar y estabilizar la economía del país. (p.25)

En síntesis el presupuesto se trata de un plan esencialmente numérico que se anticipa a las operaciones que se pretenden llevar a cabo, su racionalidad dependerá de la información estadística que se posea en el momento de efectuar la estimación, así como también, de los demás datos de carácter histórico. Por otro lado, el presupuesto público es esencialmente una autorización de gastos y una estimación de ingresos para un período determinado.

En Venezuela los presupuestos públicos son partes e instrumentos de la planificación nacional, y su formulación, aprobación y ejecución deben seguir las orientaciones del Plan Operativo Anual, por lo que deben incluir el conjunto de programas y proyectos que el Ejecutivo Nacional aspira a cumplir durante ese mismo período para satisfacer las necesidades colectivas. Por su parte, Gómez (1994: 42) señala que: “El presupuesto privado tal cual se conoce no es otra cosa, que una adaptación de las actividades presupuestarias de la Administración Pública”.

La complejidad del mundo competitivo de los negocios ha hecho cada vez más necesario el empleo de presupuestos en las gestiones comercio-industriales, puesto que os mismos permiten establecer las metas y constatar que se cumplan cada uno de los objetivos planteados. De esta forma los presupuestos vienen a constituir instrumentos administrativos de incalculable valor para la toma decisiones y para la evaluación y control de las actividades.

Aportes del Presupuesto Público

- Señala con antelación las metas a alcanzar por la empresa, a saber, estado de pérdidas y ganancias y balance general presupuestados.

- Coordina las actividades y propende a la colaboración de todos.
- Centraliza el control, mediante la delegación de autoridad y asignación de responsabilidades.
- Permite verificar los resultados obtenidos sobre la marcha, advirtiendo a tiempo las desviaciones del objetivo propuesto.
- Muestra los éxitos alcanzados y las posibles fallas con antelación.
- Enfatizar la política general de la empresa.

El control presupuestario facilita bases consistentes para:

- El control administrativo
- La dirección de esfuerzos de vender
- La planificación de la producción y requerimiento financieros
- El control de los inventarios y la fijación de los precios
- El control de los gastos y de los costos de producción

El presupuesto permite controlar; la manufactura, las ventas y los recursos financieros y obliga al ejecutivo a pensar a pensar bien y con espíritu de equipo.

Características del Presupuesto Público

Para Martínez (2002:35) las características esenciales del presupuesto son las siguientes:

- Es un instrumento de planificación, porque permite prever y decidir la producción que se va a realizar en un período determinado.
- Es un plan de acción, porque explica en forma detallada los pasos y recursos necesarios para implementar los objetivos.
- Es un plan económico-financiero, porque muestra los fondos disponibles de las proyecciones futuras de las necesidades y objetivos a alcanzar.
- Es un instrumento de control, porque se puede verificar los estándares previstos y la ejecución de los planes establecidos.

Importancia del Presupuesto Público

Según Contrasti (2004:51) señala que el presupuesto tiene una importancia múltiple y se puede enfocar de diferentes puntos de vista:

- **De la Planificación Económica y Social:**

En lo que respecta al sistema de planificación, el presupuesto es una de las principales herramientas de que dispone el Estado, para cumplir con las diferentes acciones que debe desarrollar en función de las políticas y objetivos a proyectar en un período determinado, con relación a los planes de desarrollo de la nación.

Este plan constituye una responsabilidad del Sector Público y se lleva a cabo

mediante instrumentos como: formularios, instructivos, entre otros, cada uno de ellos tienen una función específica y en conjunto con los demás y por otro al Plan Anual Operativo le corresponde los planes de largo y mediano plazo.

- **Político**

Es importante que la ciudadanía participe de una manera activa en el proceso de elaboración seguimiento de la ejecución de l presupuesto, no sólo en su carácter de contribuyente sino también porque son las personas naturales e instituciones las que generan las necesidades que deben ser satisfechas por las políticas desarrolladas por el gobierno.

En consecuencia, los particulares y la sociedad en general, directamente a través de sus representantes, deben participar, tanto en la estructuración de l presupuesto, como en las demás fases que integran el ciclo presupuestario, constituyéndose asó el presupuesto en un instrumento para el control político de la gestión pública.

- **De Gobierno**

Los gobiernos deben someter su plan de acción en el cual se especifican las políticas que se esperan desarrollar en un período determinado.

Por lo tanto, durante todo el tiempo de su gestión, debe orientar sus decisiones sobre las diversas acciones que son de su competencia, acciones que deben de tener su máxima expresión en el presupuesto, el cual se convierten en una eficiente herramienta de apoyo, y en consecuencia de gobierno.

- **De Administración y Control**

Aprobado el presupuesto por la instancia competente, corresponde a las diferentes instituciones públicas distribuir los recursos en todo su aparato productivo para que lo previsto en dicho presupuesto se lleve a la práctica, aspecto que cae en el campo de lo administrativo.

En este sentido, el presupuesto es un instrumento de fundamental importancia para la gerencia pública, ya que en la misma se desagregan las asignaciones presupuestarias desde la categoría programática de máximo nivel (programa), hasta la de mínimo nivel (actividad) con sus respectivos créditos presupuestarios por partidas genéricas, específicas y subespecíficas, permitiendo identificar las autorizaciones para gastar con la que se podrá contar a los fines del cumplimiento de los objetivos y metas programadas.

Ventajas del Presupuesto Público

Para Martínez (2002:46) el presupuesto permite valorar anticipadamente las decisiones, las cuales se deben tomar de manera racional, así como también permite identificar las áreas que están por debajo de lo esperado y determinar responsabilidades.

En vista de que el presupuesto se formula sobre la base de proyectos, se pueden mencionar las siguientes ventajas:

- Proporciona una mayor vinculación Plan-Presupuesto
- Simplifica la estructura presupuestaria

- Permite visualizar y analizar las variables requeridas para la toma de decisiones en todas las etapas del proceso presupuestario.
- Facilita la gestión pública en función de las políticas y objetivos estratégicos de la Nación.
- Permite una mejor evaluación y control del presupuesto.
- Concibe al proyecto como el punto focal del proceso presupuestario a fin de satisfacer las necesidades de la colectividad.

Tipos de Presupuestos Público

Han existido diversas técnicas para la elaboración de los presupuestos, antiguamente las instituciones públicas lo realizaba a través de presupuesto tradicional, pero con el transcurrir del tiempo y las constantes transformaciones en el proceso Presupuestario se hacia obsoleto, por lo que se hizo necesario un presupuesto que cubriera las existencias del cambio; por esta necesidad surgió el presupuesto por programa.

Al respecto, Gómez (1994:48) señala que: “Los presupuestos se pueden clasificar en programas o planes elaborados con el fin de satisfacer necesidades”.

La mayor parte de las transacciones gubernamentales se realiza a través de los presupuestos administrativos o convencionales anuales. Esos documentos contienen en su fase de presupuestos y de cuentas de ejercicios cerrados, toda la información acerca de las transacciones del gobierno, las cuales deben ser reclasificadas, ajustadas y consolidadas para preparar los datos necesarios para confeccionar las cuentas. Es

conveniente examinar a continuación cada uno de los esquemas de cuentas gubernamentales más significativos con el objeto de fijar sus características, su utilidad para el análisis y la formulación y ejecución de la política del gobierno.

Presupuesto Tradicional:

El presupuesto tradicional es una herramienta de planificación el cual se caracterizó por ser muy rígido, porque se basaba en un mecanismo de control más que gerencial. Según la Asociación Venezolana de Presupuestos (1995:24) el presupuesto tradicional se caracteriza por:

- Fundamentar la asignación de los recursos tomados en cuenta, en la adquisición de los bienes y servicios según su naturaleza o destino, sin tener oportunidad de correlacionar tales bienes con metas y objetivos a alcanzar.
- Ser un instrumento y de control.
- La metodología de análisis que se emplea es muy rudimentaria, fundamentalmente más en la intuición que en la razón.

Presupuesto por Programa

Es un mecanismo que permite estimar y tomar decisiones en cuanto a la producción que se va a realizar en un período determinado, a su vez se materializa por etapas; formulación, discusión y sanción, ejecución, control y evaluación.

La importancia del presupuesto por programa se centra fundamentalmente en una política económica, de planificación de corto plazo y de racionalización

administrativa, que permite entre otras cosas delimitar las responsabilidades para el logro de las acciones. Además, hace posible la observación de las cosas que el Estado realiza en función de la producción de bienes y servicios.

Según Contrasti (2004:62) señala que este tipo de presupuesto de cumplir con los siguientes requisitos:

- **Primero:** Debe ser agregable y desagradable, es decir, el producto de cada unidad debe ser excluyente de cualquier otro, así como de otro centro de producción de su mismo ámbito.
- **Segundo:** La asignación de los recursos debe ser definida claramente con los productos que resulten.
- **Tercero:** La asignación de recursos para la obtención de los recursos, exige también de la asignación de recursos para lograr otros programas que apoyen la producción de los productos intermedios.
- **Cuarto:** El presupuesto debe expresar la red de producción donde cada producto es condicionado.

Presupuesto por Proyecto

Según el instructivo N° 19 publicado por ONAPRE para las instituciones de Educación Superior (2006) define al presupuesto por proyectos como:

Un instrumento para asignar y distribuir los recursos públicos a través de proyectos, a los entes u organismos nacionales, estatales y municipales en función de las políticas y objetivos estratégicos de la Nación, expresados en los respectivos planes anuales, además coordinar controlar y evaluar su ejecución. (42).

Las metas que plantea el gobierno con este presupuesto, es el instrumento de la inversión social y productiva, en un escenario de crecimiento económico con la solvencia y sostenibilidad de la gestión fiscal, disminuyendo la dependencia de los ingresos petrolera, honrando la deuda social y consolidando la economía popular en el marco de un nuevo modelo de desarrollo.

De allí la formulación de un presupuesto de proyectos, que introduce una nueva técnica sobre el sistema integrado de gestión y control de las finanzas públicas (SIGECOF), usando este método se integrarían los planes operativos y el presupuesto nacional, a fin de realizar, una gestión pública más democrática, coherente, transparente y eficaz, que permita profundizar en el modelo de desarrollo endógeno y simplificar la estructura presupuestaria.

Los objetivos estratégicos del Presupuesto por proyectos se mencionan a continuación:

- Avanzar en la conformación de la nueva estructura social.
- Articular y optimizar la nueva estrategia comunicacional.
- Avanzar aceleradamente en la construcción del nuevo modelo democrático de participación popular.
- Activar una estrategia integral contra la corrupción.
- Acelerar la construcción de un nuevo modelo productivo rumbo a la creación de un nuevo sistema económico.

- Continuar instalando la nueva estructura territorial.
- Profundizar y acelerar la conformación de la nueva estrategia militar nacional.

Finalidades de los Presupuestos

- Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.
- Planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes.
- Controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa.
- Coordinar y relacionar las actividades de la organización.
- Lograr los resultados de las operaciones periódicas.

Diferencia fundamentales entre Presupuesto Público y Privado

- Por la forma como se enfocan los ingresos y gastos; los servicios públicos son privativos del Estado; a que, por una parte, si son demasiado productivos serían una fuente desproporcional de enriquecimiento en manos de particulares. Otros servicios por le contrario son tan lucrativos que nadie se ocuparía de ellos.
- El presupuesto privado tiene fines de lucro, siempre su objetivo será el de optimizar las ganancias.

- El presupuesto público es rígido es una ley; la cual para modificarse requiere un proceso tan complicado casi como el de su elaboración. Si se hace necesario aumentar alguna partida se acude al crédito adicional.
- Por el contrario el presupuesto privado es flexible y dinámico, a medida que se van efectuando las comparaciones de lo presupuestado con lo real y se aprecian desviaciones se efectúan los ajustes necesarios.
- Por la forma como se perciben los ingresos en cada presupuesto en principio, el Estado tiene como fuente de sus recursos ordinarios; los impuestos, tasa y contribuciones.
- Los impuestos constituyen la partida más importante de los ingresos público y se identifican por su carácter coercitivo; el Estado los exige con carácter obligatorio, en virtud de su soberanía
- En cambio las tasas son los pagos que los particulares hacen al Estado pero como una contraprestación de determinados servicios que les suministra.
- Por su parte las contribuciones tiene algo de impuesto y algo de tasa, ya que tiene carácter coactivo y sólo los pagan quienes se benefician de ciertos servicios. Es el caso del gravamen sobre el excedente de valor que adquieren las propiedades en virtud de las obras públicas efectuadas por el Estado tales como: calles, avenidas, entre otras.
- Los objetivos perseguidos por el presupuesto son completamente diferentes. En el privado vemos que se persiguen fines de lucro, como consecuencia de las actividades de competencia en el mercado. En el presupuesto público se persiguen objetivos socio-económicos.

- La importancia en cuanto al presupuesto es que es un instrumento gerencial; el cual, a la vez, refleja una política de acción de un grupo de ejecutivos. En cambio el presupuesto público tiene un interés más amplio y son muchas las personas que intervienen en la elaboración y ejecución del mismo, y es sumamente grande la cantidad de grupos interesados en los resultados públicos. Su importancia es de ámbito nacional y hasta internacional.

2.3 Bases Legales

Con el fin de dar a conocer el ordenamiento jurídico que rige en materia de planificación y presupuesto. A continuación se describen varias normas jurídicas que sustentan el proceso.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 36.860.

Artículo 313: La administración económica y financiera del Estado se regirá por un presupuesto aprobado anualmente por ley. El Ejecutivo Nacional presentará a la Asamblea Nacional, en la oportunidad que señale la ley orgánica, el proyecto de Ley de Presupuesto. Si el Poder Ejecutivo, por cualquier causa, no hubiese presentado a la Asamblea Nacional el proyecto de ley de presupuesto dentro del plazo establecido legalmente, o el mismo fuere rechazado por ésta, seguirá vigente el presupuesto del ejercicio fiscal en curso. La Asamblea Nacional podrá alterar las partidas presupuestarias, pero no autorizará medidas que conduzcan a la disminución de los ingresos públicos ni gastos que excedan el monto de las estimaciones de ingresos del proyecto de Ley de Presupuesto. Con la presentación del marco plurianual del presupuesto, la ley especial de endeudamiento y el presupuesto anual, el Ejecutivo Nacional hará explícitos los objetivos de largo plazo para la política fiscal, y explicar cómo dichos objetivos serán logrados, de acuerdo con los principios de responsabilidad y equilibrio fiscal. (p. 59).

De este artículo se infiere que es competencia de la Asamblea Nacional la aprobación o rechazo del presupuesto correspondiente o estimado para un año fiscal, el cual servirá de instrumento para la administración de los recursos económicos y financieros de la nación. Por otro lado, la Asamblea nacional tiene la potestad de alterar las partidas presupuestarias, pero no autorizará medidas que conduzcan a la disminución de los ingresos públicos ni gastos que excedan el monto de las estimaciones de ingresos del proyecto de Ley de Presupuesto. A través de la ejecución del marco plurianual del presupuesto, la ley especial de endeudamiento y el presupuesto anual, el Ejecutivo Nacional hará explícitos los objetivos de largo plazo para la política fiscal, y explicar cómo dichos objetivos serán logrados.

Por su parte, el artículo 314 señala que:

No se hará ningún tipo de gasto que no haya sido previsto en la ley de presupuesto. Sólo podrán decretarse créditos adicionales al presupuesto para gastos necesarios no previstos o cuyas partidas resulten insuficientes, siempre que el Tesoro Nacional cuente con recursos para atender la respectiva erogación; a este efecto, se requerirá previamente el voto favorable del Consejo de Ministros y la autorización de la Asamblea Nacional o, en su defecto, de la Comisión Delegada. (p.59).

En este caso se expresa que los gastos estimados se dan dentro del presupuesto, y que fuera del mismo no existe ningún tipo de gasto, el cual no ha sido previsto en al Ley de Presupuesto. En este caso sólo se decretan créditos adicionales al presupuesto de gastos cuyas partidas resulten insuficientes para llevar a cabo las metas propuestas en ese período fiscal. A este efecto, se requerirá previamente el voto favorable del Consejo de Ministros y la autorización de la Asamblea Nacional o, en su defecto, de la Comisión Delegada

Ley Orgánica de Planificación. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.076.

Artículo 1: El 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.5)

En este primer artículo relacionado con la Ley Orgánica de Presupuesto se tiene su objetivo el cual establece las bases y lineamientos para la construcción, viabilidad, perfeccionamiento y organización de la planificación.

Artículo 17. Es de la competencia del Presidente de la República formular el Plan Nacional de Desarrollo y dirigir su ejecución, previa aprobación de la Asamblea Nacional. (p.21).

De esto se infiere que es Competencia del Poder Ejecutivo elaborar los planes nacionales de desarrollo previa sanción de la Asamblea nacional.

Por su parte el artículo 23 señala que:

A los fines de atender los requerimientos de planificación nacional y regional, el Ministerio de Planificación y Desarrollo contará con el apoyo de los organismos regionales, los cuales tendrán las siguientes atribuciones:

1. Elaborar los planes regionales, en coordinación con las gobernaciones y alcaldías que conforman la región.
2. Coordinar sus planes y programas con los órganos y entes de la Administración Pública Nacional, para la promoción del desarrollo regional.
3. Asesorar y prestar asistencia técnica a la planificación de las gobernaciones, municipalidades y órganos y entes nacionales que operen dentro de los límites de su circunscripción.

Es decir que el Ministerio del ramo, contará con el apoyo de los organismos regionales, estos a su vez tendrán como funciones: Elaborar los planes regionales, en coordinación con las gobernaciones y alcaldías que conforman la región, coordinar sus planes y programas con los órganos y entes de la Administración Pública Nacional, para la promoción del desarrollo regional, entre otras.

Artículo 25. Corresponde a cada Consejo de Planificación y Coordinación de Políticas Públicas, asegurar la coordinación y participación social en la elaboración y seguimiento del Plan Estatal de Desarrollo, así como de los programas y acciones que se ejecuten en el estado, y garantizar que los planes estatales de desarrollo estén debidamente articulados con los planes nacionales y regionales correspondientes.

En este caso, corresponde al Consejo de Planificación y Coordinación de Políticas Públicas, certificar la coordinación y participación social en la elaboración y seguimiento del Plan Estatal de Desarrollo, por otro lado, los programas y acciones que se establezcan por el estado, y responder que los planes estatales de desarrollo estén debidamente ajustados con los planes nacionales y regionales.

Artículo 28. Los planes nacionales son de la competencia del Poder Ejecutivo Nacional, de conformidad con lo establecido en este Decreto Ley y demás leyes aplicables. Los planes deben ajustarse a las líneas generales del plan de desarrollo económico y social de la Nación.

Es decir, que los planes nacionales son de competencia del Ejecutivo Nacional, y estos se rigen conforme a lo establecido en las leyes y demás leyes especiales.

Artículo 29. Son planes nacionales, el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Operativo Anual Nacional, el Plan Nacional de Desarrollo Regional, los Planes Nacionales de Desarrollo Sectorial, el Plan Nacional de Desarrollo Institucional, los Planes Operativos y los demás planes que establezca la ley.

Este artículo señala que es un plan nacional, así como también que es un plan operativo anual, de desarrollo regional, de desarrollo sectorial, entre otros.

Artículo 36. La formulación del Plan Operativo Anual Nacional debe hacerse en coordinación con los órganos y entes de la Administración Pública Nacional, y sus contenidos servirán como base de cálculo para la estimación y distribución racional de sus recursos presupuestarios, con excepción de las empresas del Estado.

En este caso, la formulación del Plan Operativo Anual Nacional debe hacerse en coordinación con los órganos y entes de la Administración Pública Nacional.

Artículo 50. Cada uno de los órganos y entes de la Administración Pública deben elaborar su respectivo Plan Operativo, donde se concreten los programas, proyectos y acciones a desarrollar en el año fiscal correspondiente, en conformidad con las directrices del Plan Operativo Anual Nacional.

De esto se infiere que los órganos y entes de la Administración Pública deben elaborar su respectivo Plan Operativo, donde se concreten los programas, proyectos y acciones a desarrollar en el año fiscal correspondiente.

Artículo 51. El Ministerio de Planificación y Desarrollo debe dictar las resoluciones e instructivos necesarios para la elaboración de los Planes Operativos, que serán de obligatorio cumplimiento para los órganos y entes de la Administración Pública.

El Ministerio encargado debe dictar las pautas en las resoluciones e instructivos necesarios para la elaboración Planes Operativos, que serán de obligatorio cumplimiento para los órganos y entes de la Administración Pública.

Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38.198

Artículo 17: En los presupuestos se indicarán las unidades administrativas que tengan a su cargo la producción de bienes y servicios prevista. En los casos de ejecución presupuestaria con participación de diferentes unidades administrativas de uno o varios entes u órganos públicos, se indicará la actividad que cada una de ellas corresponda y los recursos destinados para el cumplimiento de las metas previstas. (p. 25).

Este apartado, señala que para elaborar el presupuesto se debe empezar por identificar la unidad o departamento que le corresponde tal asignación, así como el monto que permitirá el normal funcionamiento de sus actividades. Por otra parte, se debe considerar que en caso que participen varias unidades administrativas al final del ejercicio se debe unificar, usando toda la información de las dependencias.

Ley de Presupuesto. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela
N° 5795

Artículo 12: La Ley de Presupuesto contendrá, por organismos y sectores, los programas bajo responsabilidad directa del Poder Nacional, así como los aportes que pudieran acordarse a los demás entes referidos en el artículo 1°. La presente Ley constará de tres Títulos: Disposiciones Generales, Presupuesto de Ingresos y Presupuesto de Gastos; además, un anexo contentivo de la Distribución Institucional del Presupuesto de Gastos y un anexo sobre los Programas que, de acuerdo a las disposiciones legales respectivas, se ejecuten coordinadamente entre el Poder Ejecutivo Nacional y las administraciones estatales o municipales. En la Exposición de Motivos del Proyecto de Ley de Presupuesto, el Ejecutivo Nacional deberá incorporar, como mínimo, la siguiente información: 1. El endeudamiento público y el servicio de la deuda para el ejercicio de conformidad con lo previsto en la Ley Orgánica de Crédito Público, suficientemente desagregado. 2. La política de gastos y su vinculación con el plan Operativo Anual, acompañada del registro estadístico de los créditos acordados y gastados durante los últimos cinco (5) años, debidamente clasificados por organismos ejecutores y sus correspondientes partidas. 3. Las obligaciones derivadas de la contratación colectiva con los empleados y

obreros al servicio de la Administración Central. Se podrán incorporar otros anexos cuando el Ejecutivo Nacional lo considere necesario para información de la Asamblea Nacional o cuando sean requeridos por ésta. (p.25).

Es decir que la Ley de Presupuesto contendrá, por organismos y sectores, los programas bajo responsabilidad directa del Poder Nacional, Presupuesto de Ingresos y Presupuesto de Gastos; además, un anexo contentivo de la Distribución Institucional del Presupuesto de Gastos y un anexo sobre los Programas que, de acuerdo a las disposiciones legales respectivas, se ejecuten coordinadamente entre el Poder Ejecutivo Nacional y las administraciones estatales o municipales. La política de gastos y su vinculación con el plan Operativo Anual, acompañada del registro estadístico de los créditos acordados y gastados durante los últimos cinco (5) años.

Artículo 14: El Presupuesto de Ingresos se dividirá en ingresos ordinarios e ingresos extraordinarios y ambos se subdividirán de acuerdo con la clasificación que, al efecto, establezca la Oficina Central de Presupuesto. Son extraordinarios los ingresos fiscales no recurrentes, tales como los provenientes de operaciones de crédito público, de leyes que originen ingresos de carácter eventual o cuya vigencia no exceda de tres años y de la venta de activos de propiedad de la República y la porción que se use de las Reservas del Tesoro no comprometidas. Cuando en el Presupuesto de Ingresos se incluyan los correspondientes a operaciones de crédito público, previamente autorizadas por la Asamblea Nacional, se incluirá, entre la información relativa a los rubros del ingreso, la referida al estado de ejecución de dichas leyes de crédito público y a la porción de la autorización ya utilizada, indicando cada una de las operaciones realizadas y fecha de recepción de los recursos. (p.25)

En este caso, el Presupuesto de Ingresos se dividirá en ingresos ordinarios e ingresos extraordinarios y ambos se subdividirán de acuerdo con la clasificación que, al efecto, establezca la Oficina Central de Presupuesto.

2.4 Definición de Términos

- **Egresos:** Se define como la sumatoria de todos los desembolsos (costos y gastos) requeridos para producir y vender el producto o servicio”. Un Costo es todo aquello que nos va a generar un ingreso, es decir, que nos representará una inversión ya sea presente o futura. Porque una inversión es cuando lo vamos a aprovechar. Los Gastos del período son todos los recursos consumidos por la empresa distintos a lo de producción. Incluyen los gastos de ventas, de investigación y de desarrollo, gastos de administración, gastos financieros, etc.
- **Ingreso:** Son expresiones monetarias que percibe la empresa mediante las actividades de ventas o por servicios prestados, la cual aumenta el patrimonio privado de la organización.
- **Planificación:** Según Jorge Ahumada citado por Molins P (2007:25), la define como “Una metodología para escoger alternativas que se caracteriza porque permite verificar la propiedad, factibilidad y compatibilidad de objetivos y permite seleccionar los instrumentos más eficientes.
- **Presupuesto:** Burbano, J (1995:9), define el presupuesto como “la estimación programada de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado”. Por otro lado es aquel que clasifica las cuentas con el fin de crear un sistema de información confiable y una herramienta que le permita adquirir una ventaja competitiva sostenible. Haciendo eficientes su proceso y optimizando sus operaciones.
- **Presupuesto de ingresos y gastos:** Este tipo de presupuesto expresa los ingresos y los gastos de operaciones en términos monetarios. El más importante es el presupuesto de ventas en la cual se detallan formalmente los pronósticos de venta en periodo de venta en periodo de operación.

- **Presupuesto de gastos:** Especifican los costos y gastos que incurrirá en la empresa en el periodo de operación para un nivel de ingreso establecido en el presupuesto de ventas.

2.5 Marco Metodología

2.5.1 Tipo de Investigación

El nivel de estudio de este trabajo de investigación se ubica dentro del modelo de la investigación descriptiva, según Arias, (2006), señala que la investigación descriptiva consiste en, “La caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere”. (p.25).

Los estudios descriptivos buscan desarrollar una imagen o fiel representación (descripción) del fenómeno estudiado a partir de sus características. Describir en este caso es sinónimo de medir. Miden variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de comunidades, personas, grupos o fenómeno bajo análisis.

El énfasis está en el estudio independiente de cada característica, es posible que de alguna manera se integren la mediciones de dos o más características con en fin de determinar cómo es o cómo se manifiesta el fenómeno. Pero en ningún momento se pretende establecer la forma de relación entre estas características. En algunos casos los resultados pueden ser usados para predecir. Estos estudios pretenden medir el grado de relación y la manera como interactúan dos o mas variables entre sí. Estas relaciones se establecen dentro de un mismo contexto, y a partir de los mismos sujetos en la mayoría de los casos.

En caso de existir una correlación entre variables, se tiene que, cuando una de ellas varía, la otra también experimenta alguna forma de cambio a partir de una regularidad que permite anticipar la manera cómo se comportará una por medio de los cambios que sufra la otra.

De igual forma proporciona al investigador mayor información sobre el problema; es decir, mediante esta investigación, se define clara y profundamente la situación problema, identificando las variables de mayor importancia que afecten directa e indirectamente al desarrollo de la investigación y por supuesto ayudar a obtener mayor conocimiento de aquello que estamos estudiando a fin de obtener los mayores beneficios con esta investigación, que se podría decir que es una de las más importantes en la etapa inicial.

2.5.2 Diseño de la Investigación

Para Arias (2006), la Investigación de Campo se define como: “Una investigación que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna”. (p.32). Se consideró que es una investigación de campo, porque los datos fueron aportados por los trabajadores del Departamento de Planificación y presupuesto perteneciente a la Fundación para la Promoción de la Salud (FUNDASALUD), Cumaná Estado Sucre. Por su parte, Cázares (2000), señala que:

La investigación documental depende fundamentalmente de la información que se recoge o consulta en documentos, entendiéndose este término, en sentido amplio, como todo material de índole permanente, es decir, al que se puede acudir como fuente o referencia en cualquier momento o lugar, sin que se altere su naturaleza o sentido, para que aporte información o rinda cuentas de una realidad o acontecimiento. (p. 25)

Es decir que las fuentes documentales pueden ser, entre otras: documentos escritos, como libros, periódicos, revistas, actas notariales, tratados, encuestas y conferencias escritas; documentos filmicos, como películas, diapositivas, filmicas; documentos grabado, como discos, cintas y casetes, incluso documentos electrónicos como páginas web. En cambio, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2005) señala que los estudios documentales se estructuran de acuerdo ha:

- Estudios de desarrollo teórico: presentación de nuevas teorías, conceptualizaciones o modelos interpretativos originales del autor, a partir de análisis crítico de información empírica y teorías existentes.
- Revisiones críticas del estado del conocimiento: integración, organización y evaluación de la información teórica y empírica existente sobre un problema, focalizando ya sea en el progreso de la investigación actual y posibles vías para su solución, en el análisis de la consistencia interna y externa de las teorías y conceptualizaciones para señalar sus fallas o demostrar su superioridad de unas sobre otras, o en ambos aspectos. (p. 75)

De esto se desprende que este tipo de investigación es la que se realiza, como su nombre lo indica, apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie.

Como subtipos de esta investigación encontramos la investigación bibliográfica, la hemerográfica y la archivística; la primera se basa en la consulta de libros, la segunda en artículos o ensayos de revistas y periódicos, y la tercera en documentos que se encuentran en los archivos, como cartas, oficios, circulares, expedientes, entre otras.

2.5.3 Alcance de la Investigación

Este trabajo se realizó en la Unidad de Planificación y Presupuesto de la

Fundación para la Promoción de la Salud (FUNDASALUD) Cumaná Estado Sucre.

2.5.4 Fuentes de la Investigación

- **Fuentes Primarias:**

- Expertos en la materia de presupuesto y planificación
- Jefe de Departamento de Planificación y Presupuesto
- Personal que labora de la Unidad de Planificación y Presupuesto de la Fundación para la Promoción de la Salud (FUNDASALUD) Cumaná Estado Sucre.

- **Fuentes Secundarias:**

- Bibliografías
- Leyes y reglamentos
- Material especializado
- Internet
- Textos, formularios, folletos y otros.
- Técnicas de recolección de datos

2.5.6 Técnicas de Recolección de la Información

Las técnicas de recolección de datos empleadas en la obtención de información fueron las siguientes:

- **Observación Directa:** Mediante la participación directa se hizo posible la recopilación de los datos necesario referente a los procedimientos utilizados para la elaboración del Plan Operativo Anual (POA), en función de la elaboración de un presupuesto que proporciona a la organización una herramienta eficaz para el control de dichos gastos y que a su vez se obtengan los mayores beneficios económicos en la consecución de los objetivos trazados.
- **Revisión de Bibliográficas:** Se utilizaron todas aquellas fuentes documentales vinculada con el tema de estudio y necesaria para la elaboración del trabajo de grado modalidad alternativa de grado; texto bibliográficos, publicación, pagina web y trabajos grados.
- **Entrevista no estructurada:** Esta técnica se lleva a cabo a través de una entrevista al personal que labora en la organización, las preguntas no rigen por formas estructuradas sino en preguntas espontáneas a los encuestados.

CAPITULO III

MARCO INSTITUCIONAL

3.1 Reseña Histórica de la Fundación del Estado Sucre para la Salud (FUNDASALUD):

Es un instituto autónomo adscrito a la gobernación del Estado Sucre, creado para desarrollar el sistema estatal de salud, así como también, administrar y operar los establecimientos y servicios transferidos del Ministerio de Sanidad y Asistencia Social a la Gobernación. Según sus estatutos, la Fundación tiene por objeto la administración por delegación (que le fuera transferida por Decreto N° 1807 del Ejecutivo Regional, de fecha 17 de marzo de 1995, publicado en la Gaceta Oficial Extraordinaria del Estado Sucre N° 174, de fecha 20 de abril de 1995) de las competencias establecidas en el Convenio de Transferencia al Estado Sucre de los Servicios de Salud que prestaba el Ministerio de Sanidad y Asistencia Social y organismos adscritos, suscrito en fecha 13 de febrero de 1995, así como la planificación y financiamiento de los planes de salud del Estado Sucre.

3.2 Misión de la Fundación del Estado Sucre para la Salud (FUNDASALUD):

Contribuir con el desarrollo humano sostenible de la población del estado Sucre en base a los principios de igualdad, honestidad y responsabilidad, incrementando los niveles de bienestar integral y calidad de vida, que permita el desarrollo de indicadores positivos de salud, mediante la atención integral, sustentada en acciones que respondan a las necesidades de la gente; con la participación protagónica de la comunidad organizada en la toma de decisiones.

3.3 Visión de la Fundación del Estado Sucre para la Salud (FUNDASALUD):

Lograr que todas las personas del estado Sucre alcancen la salud integral como derecho y deber humano, a través de un sistema de salud de excelencia. A fin de garantizar una prestación del servicio de salud de calidad, accesibilidad, cobertura, equidad y solidaridad, acordes con los principios de atención integral de salud, como política del estado Venezolano.

La propuesta es obtener instituciones de salud para la gente, estableciendo un encuentro entre equipo de salud, el individuo y la comunidad, donde la sociedad organizada sea la herramienta esencial.

3.4 Objetivo de la Fundación del Estado Sucre para la Salud (FUNDASALUD):

La administración por delegación que le fuera transferida, por Decreto N° 1807 del Ejecutivo Regional, de fecha 17 de Marzo de 1995; publicado en la Gaceta Oficial Extraordinaria; de las competencias establecidas en el convenio de Transferencia al Estado Sucre de los Servicios de Salud que prestaba el Ministerio de Sanidad y Asistencia Social y organismos adscritos”, suscrito en fecha 3 de Febrero de 1995, así como la planificación y financiamiento de los planes de salud del Estado Sucre.

Entre los objetivos de Fundación del Estado Sucre para la Salud (FUNDASALUD) son:

- Prestar servicio de salud
- Administrar los recursos

- Elaborar programas de prevención
- Coordinar labores de sanidad regional
- Promover el avance en la labor para erradicar o controlar las epidemias.
- Elaborar el proyecto de presupuesto de la institución

3.5 Funciones Generales de la Fundación del Estado Sucre para la Salud (FUNDASALUD):

Actuar como una autoridad de coordinación directa en las labores de sanidad regional, nacional e internacional; asistir al gobierno socialista regional, previo su requerimiento en el fortalecimiento de los servicios sanitarios; proporcionar asistencia técnica apropiada y en caso de emergencias, el socorro necesario según el requerimiento o la aceptación de los gobiernos locales afectados; estimular y promover el avance en la labor para erradicar o controlar las epidemias, endemias y otras afecciones; promover, en cooperación con otras agentes de vida pública, al mejoramiento de la nutrición, vivienda, sanidad, recreación, las condiciones económicas y laborales y otros aspectos de higiene ambiental; desarrollar la salud materna e infantil; y, extender las actividades en el campo de la salud mental, especialmente de aquellas que afectan la armonía de las relaciones humanas, entre las funciones de carácter netamente humanitario.

El apoyo que generalmente brinda FUNDASALUD es otorgado bajo el requerimiento de los gobiernos locales, en campañas para erradicar enfermedades infecciosas o ampliamente extendidas en determinadas poblaciones. La ayuda se otorga para mejorar la salud ambiental, evitar la contaminación del aire, el agua y el

suelo, promover la salud materna e infantil, la nutrición, los aspectos sanitarios de la planificación familiar, la reproducción humana y los movimientos poblacionales y establecer o mejorar los servicios médicos de laboratorio.

3.6 Fundación del Estado Sucre para la Salud (FUNDASALUD): estructura organizativa

Constituida en su máxima autoridad por la Junta Directiva; publicada en Gaceta Oficial del Estado Sucre el 29 de Agosto de 2005; decreto 1554 de fecha 25 de Agosto del mismo año. Integrada por: un Presidente y seis (06) Directores Principales con sus respectivos suplentes, que se reúne mensualmente de forma ordinariamente y de forma extraordinaria cuando así la convoque el Presidente.

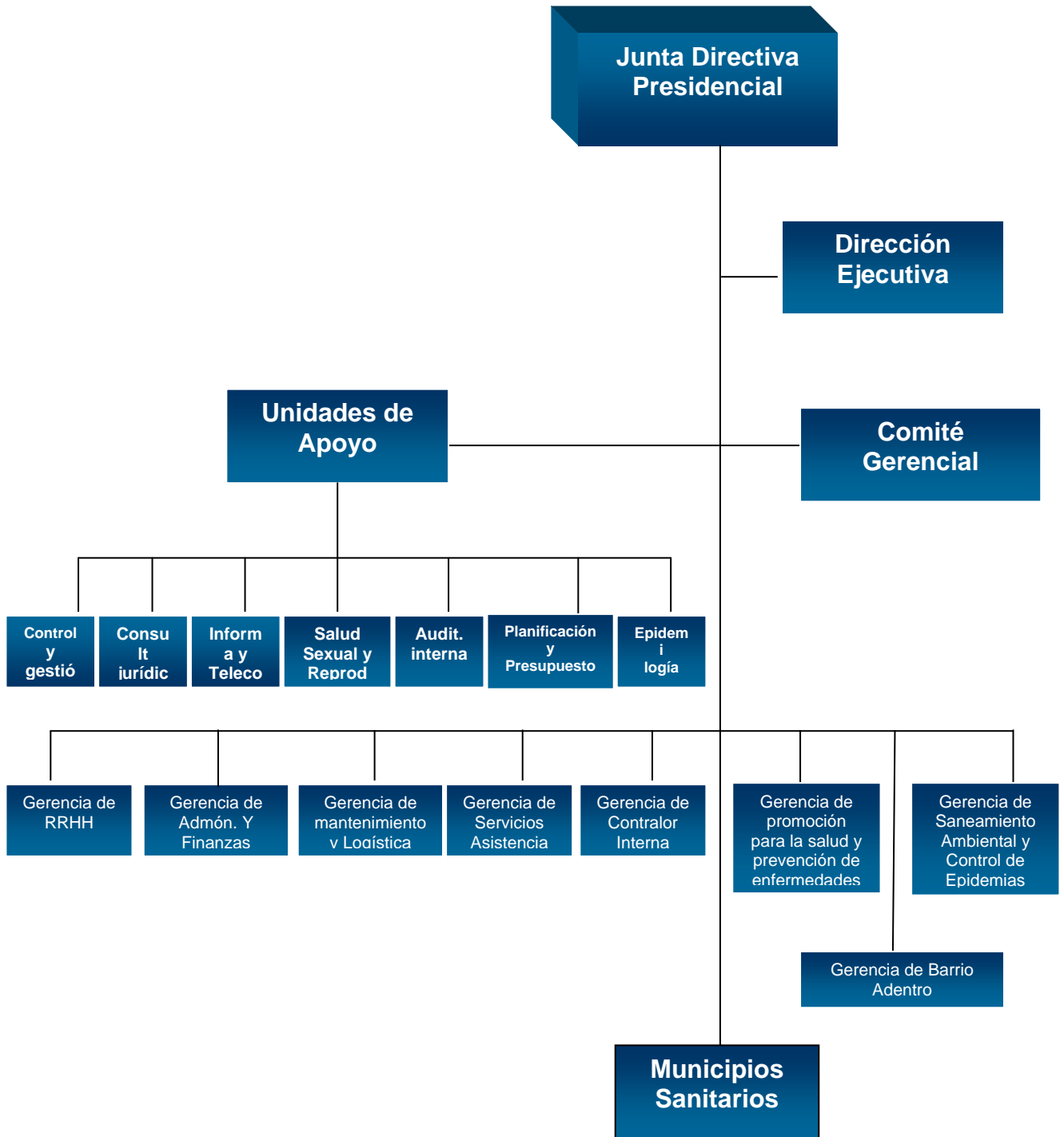
Sus atribuciones por Decreto son discutir y aprobar las normas de política general y los planes de desarrollo y actividades de la Fundación; discutir y aprobar las normas referentes a la organización, selección, reclutamiento y desarrollo del personal; dictar los reglamentos internos de la institución; presentar la memoria y cuenta ante el Gobernador del Estado Sucre.

Designar a los auditores externos en materia de análisis y certificación de los estados financieros; aprobar el proyecto de presupuesto anual y someterlo a la consideración del Gobernador; administrar el patrimonio de la Fundación; autorizar la celebración de los contratos directos de obras; nombrar asesores; aprobar o improbar los planes y proyectos; definir las políticas a desarrollar, aprobación del Plan Operativo anual, plan de salud, y presupuesto de gasto anual; designar al Director Ejecutivo de la Fundación y fijar su remuneración.

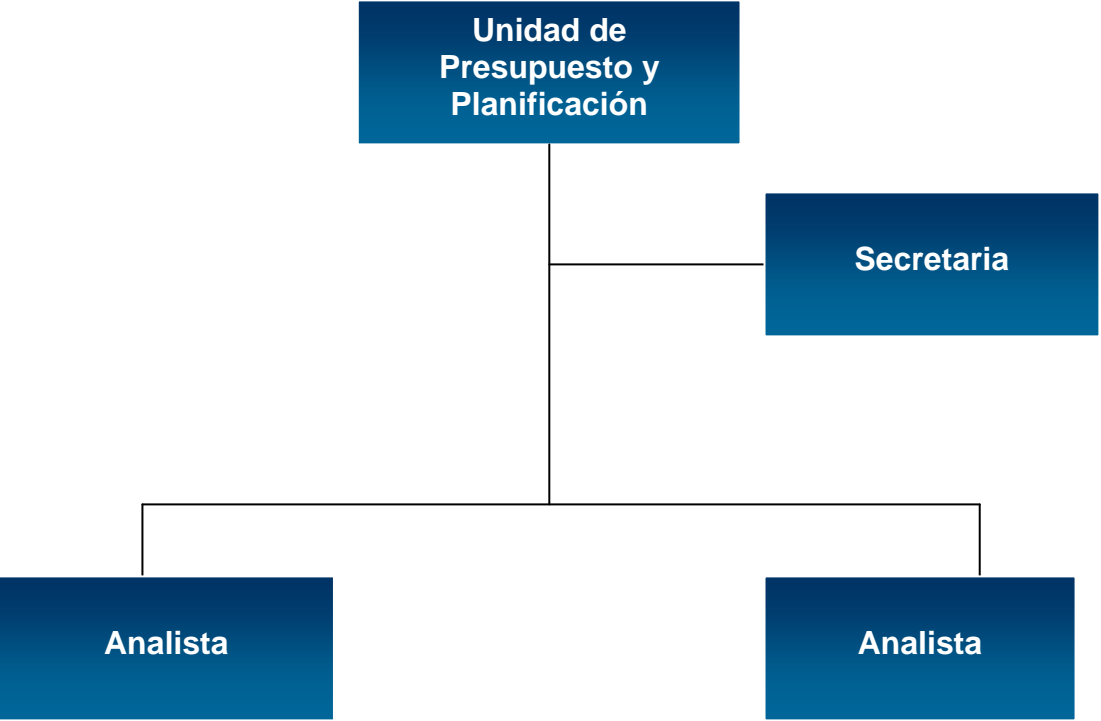
Funcionalmente organizada por ocho Gerencias: Servicios Asistenciales, Promoción para la Salud y Prevención de Enfermedades, Saneamiento Ambiental y

Control de Epidemia, Barrio Adentro, Contraloría Sanitaria, Administración y Finanzas, Recursos Humanos y la Gerencia de Mantenimiento y Logística; además de doce Municipios Sanitarios cuyos nombres corresponden con los Municipios Geopolíticos, fusionándose los correspondientes a: Bolívar y Mejía; Benítez y Libertador; Bermúdez y Andrés Mata.

3.7 Estructura Organizativa de la Fundación del Estado Sucre para la Salud (FUNDASALUD):



3.8 Estructura Funcional de la Unidad de Planificación y Presupuesto de la Fundación para la Promoción de la Salud (FUNDASALUD) Cumaná Estado Sucre.



Nota: El cargo de Secretaria y un analista están vacantes.

Actividades Funcionales de la Unidad de Presupuesto y Planificación

- Elaborar el presupuesto por programa del sector salud por fuente de financiamiento.
- Elaborar el proyecto de Ley de Presupuestos conjuntamente con las Unidades Administrativas de FUNDASALUD.
- Asesorar en materia presupuestaria a los organismos dependientes de esta institución.
- Analizar tramitar y relacionar las solicitudes de modificaciones presupuestarias presentadas ante esta Unidad.
- Consolidar la información para los planes operativos anual del sector.
- Mantener las relaciones de coordinación a nivel técnico con todas las Unidades operativas, pertenecientes al sector.
- Elaborar la ejecución de metas físicas trimestral de los planes operativos anuales.
- Manejar el sistema administrativo computarizado en el modulo de presupuesto para cargar la asignación anual y las modificaciones presupuestarias.

Movimientos Presupuestarios

Traslados (procedimientos)

- Verificar en el sistema administrativo las partidas que se van a aumentar y que no fueron disminuidas previamente.
- Verificar en el sistema administrativo la disponibilidad de cada partida o específica a disminuir y las fuentes de financiamiento (Gobernación, MSDS e Ingresos propios).
- Examinar los montos de cada partida específica y que la cantidad a disminuir sea la misma a aumentar.
- Verificar que las codificaciones y las descripciones de las partidas específicas estén correctas.
- Si el traslado o traspaso pertenece a uno de los programas este debe ser autorizado por el coordinador del programa.
- Pedir aprobación del Presidente de FUNDASALUD.
- Cargarlo al sistema administrativo computarizado.
- Elaborar oficio para notificar a la administración que se realizó el traslado.
- Los traslados o traspasos de gastos de personal debe venir con una proyección de gastos al 31/12 firmado por el Gerente de Recursos Humanos.

Traspasos:

- Si son recursos de la gobernación se solicita autorización al presidente para su

posterior envió a la gobernación para que sea aprobados por el gobernador.

- Si son recursos del Ministerio se le pide autorización a la Junta Directiva.
- No se puede realizar un traspaso de gastos de inversión a gastos corrientes.

Créditos Adicionales:

- Verificar las disponibilidades de las codificaciones y descripciones específicas.
- En caso de ser disminuida solo debe aumentarse por decreto u órdenes de la fuente de financiamiento.
- Elaborar distribución del crédito adicional según Recursos Humanos o administración para la firma del presidente.
- Cargar al sistema administrativo.
- Emitir oficio a la administración de la carga del crédito al sistema administrativo.

Restitución:

- Por órdenes de pagos de años anteriores, se debe cotejar las órdenes de pago, verificar los montos a restituir, las codificaciones y las órdenes específicas.
- Cuando la restitución se hace a los gastos corrientes se debe restablecer en las indemnizaciones diversas, pero del programa o la actividad a la cual le corresponda dicha restitución.

- Si se restituye las órdenes de pago (anuladas) de la partida se debe restituir a la misma y al programa o actividad que se corresponde (en caso de no haber comprado el activo).
- Solicitar aprobación del Presidente.
- Emitir oficio procesado a la administración.
- Se restituye por ingresos propios.

Reintegros:

- Se debe verificar las partidas específicas y los montos a reintegrar.
- Se debe reintegrar a la misma partida específica y por la misma fuente de financiamiento.
- Solicitar aprobación al Presidente.

Vale decir que para cumplir cabalmente con los objetivos y funciones se debe de contar con una organización eficiente, que este dotada del personal suficiente y de la tecnología necesaria. Así mismo contar con manuales de procedimientos actualizados.

Se pudo observar durante la investigación que existe falta de personal y de carencia en avances tecnológicos.

CAPÍTULO IV

PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO DE LA FUNDACIÓN PARA LA PROMOCIÓN DE LA SALUD (FUNDASALUD)

Aspectos Generales:

De conformidad con las disposiciones establecidas en la Ley Orgánica de Planificación, corresponde al Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo, dictar las pautas para coordinar los procesos de elaboración, ejecución y seguimiento del Plan Operativo Anual.

El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio. Este debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la nación, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada entidad.

Este instrumento es de carácter oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental) o un fragmento de la misma (departamento, sección, delegación, oficina...) enumeran los objetivos y las directrices que deben marcar el corto plazo. Por ello, un plan operativo se establece generalmente con una duración efectiva de un año, lo que hace que también sea conocido como plan operativo anual o POA.

El plan operativo es la culminación del detalle de un plan estratégico y de un plan director. Debido a esta circunstancia, el POA debe adaptar los objetivos

generales de la compañía a cada departamento, y traducir la estrategia global de la misma en el día a día de sus trabajadores.

Una de las utilidades fundamentales de establecer un plan operativo radica en que es posible, mediante las herramientas de inteligencia de negocio adecuadas, realizar un seguimiento exhaustivo del mismo, con el fin de evitar desviaciones en los objetivos. En este sentido, las principales herramientas software que ayudan a monitorizar un plan estratégico u operativo son el Cuadro de mando integral, los Sistemas de información ejecutiva, y los Sistemas de Soporte a la Decisión

Normativa Básica del Plan Operativo Anual

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).

Artículo 299: El Estado conjuntamente con la iniciativa privada promoverá el desarrollo armónico de la economía nacional con el fin de generar fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional, elevar el nivel de vida de la población y fortalecer la soberanía económica del país, garantizando la seguridad jurídica, solidez, dinamismo, sustentabilidad, permanencia y equidad del crecimiento de la economía, para lograr una justa distribución de la riqueza mediante una planificación estratégica democrática, participativa y de consulta abierta.

Artículo 315: En los presupuestos públicos anuales de gastos, en todos los niveles de Gobierno, establecerá de manera clara, para cada crédito presupuestario, el objetivo específico a que esté dirigido, los resultados concretos que se espera obtener y los funcionarios públicos o funcionarias públicas responsables para el logro de tales resultados.

La Ley Orgánica de Planificación establece:

Artículo 29. Son planes nacionales, el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Operativo Anual Nacional, el Plan Nacional de Desarrollo Regional, los Planes Nacionales de Desarrollo Sectorial, el Plan Nacional de Desarrollo Institucional, los Planes Operativos y los demás planes que establezca la ley.

Artículo 40. Los órganos y entes de la Administración Pública, con excepción de las empresas del Estado, deben establecer en sus respectivos planes y proyectos de presupuesto, las responsabilidades, los servicios que prestan, las metas y las cuotas presupuestarias contempladas en el Plan Operativo Anual Nacional.

Artículo 41. Las propuestas de los órganos y entes de la Administración Pública a ser incluidas en el Plan Operativo Anual Nacional, deben ser aprobados por el Ministerio de Planificación y Desarrollo.

Artículo 43. A los efectos de evaluar la ejecución y cumplimiento del Plan Operativo Anual Nacional, los órganos y entes ejecutores correspondientes están obligados a informar al Ministerio de Planificación y Desarrollo, todos los datos requeridos y los medios de verificación de la información suministrada.

Artículo 50: Cada uno de los órganos y entes de la Administración Pública deben elaborar su respectivo Plan Operativo, donde se concreten los programas, proyectos y acciones a desarrollar en el año fiscal correspondiente, en conformidad con las directrices del Plan Operativo Anual Nacional.

Artículo 51. El Ministerio de Planificación y Desarrollo debe dictar las resoluciones e instructivos necesarios para la elaboración de los Planes Operativos, que serán de obligatorio cumplimiento para los órganos y entes de la Administración Pública.

Así mismo la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público

(LOAFSP) establece en el artículo siguiente.

Artículo 10: Los presupuestos públicos expresan los planes nacionales, regionales y locales, elaborados dentro de las líneas generales del plan de desarrollo económico y social de la nación.

Igualmente su Reglamento N° 1 establece lo siguiente:

Artículo 7: Los presupuestos de los órganos y entes sujetos a la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público se vincularán a los planes nacionales, regionales y municipales.

Artículo 17: La Oficina Nacional de Presupuesto, elaborará el cronograma para la preparación del Proyecto Ley del marco Plurianual del Presupuesto y sus anexos, que corresponde al Ministerio de Finanzas en coordinación con el Ministerio de Planificación y Desarrollo y el Banco Central de Venezuela y presentación a la Asamblea nacional.

Procedimientos Institucionales requeridos para la formulación de los proyectos:

Los objetivos estratégicos de un proyecto explican su importancia para la sociedad, los fines generales a los cuales el proyecto contribuye y están contenidos usualmente en los diferentes planes de gobierno. El Objetivo Específico: es el objetivo a alcanzar durante la ejecución del proyecto, susceptible de continuar después del proyecto. Responde al problema central planteado y define en términos cualitativos los beneficios.

Los Resultados son el producto, bien o servicio que se materializa con su ejecución. La acción es la actividad a través de la cual, se expresa la determinación

cualitativa y cuantitativa del bien, servicio o indicador que se espera obtener.

Ahora bien, en las dependencias del MSPS al momento de trabajar en la formulación de los respectivos proyectos deberán asesoría permanente de las siguientes oficinas:

- **Oficina gestión Administrativa:** Se encargará de asesorar y apoyar la formulación del Presupuesto por partidas, a través de una base de cálculos de los costos de los insumos necesarios para la ejecución de los proyectos, dicha base de cálculo deberá ser presentada al momento de consignar el proyecto definitivo a la Oficina de Planificación, Organización y Presupuesto.
- **Oficina de Recursos Humanos:** Se encargará de asesorar y apoyar la formulación del Presupuesto para la partida 401 referida a Gastos de Personal, a través de una base de cálculos, la cual deberá ser presentada al momento de consignar el Proyecto definitivo a la Oficina Planificación, Organización y Presupuesto. Cabe destacar que esta oficina será la responsable de consolidar las nóminas correspondientes al personal que labora en la red de establecimiento de salud de todos los estados, para controlar la ejecución de este gasto.
- **Oficina de Planificación, Organización y Presupuesto:** Se encargará de asesorar y apoyar en al formulación del proyecto en todas sus etapas, de tal manera que, hará la asesoría en los siguientes puntos:

Planteamiento del Problema

Existencia de una situación negativa. Es decir el análisis descriptivo de la situación en la cual se ubica el proyecto, elaborando un diagnostico donde se analicen

las causas y consecuencias de la situación existente.

- Análisis del problema
- Análisis de causa-efectos
- Definición del objetivo específicos
- Definición de las acciones específicos, actividades y las metas del proyecto
- Análisis de la relación medios-costos
- Relación proyecto-ficha única

Objetivos del Plan Operativo Anual

- Operacionalizar las decisiones estratégicas
- Racionalizar la toma de decisiones
- Traducir los objetivos, estrategias y metas en actividades específicas, asignando responsabilidades y recursos.
- Integrar la asignación de recursos con la programación de actividades.
- Incorporar el tratamiento de la coyuntura, es decir, el conjunto de elementos que constituyen la situación presente.

Posteriormente a los fines de evaluación, se comparan los resultados reales con las metas propuestas mediante el análisis de los indicadores de gestión que están definidos en el POA y el Presupuesto de acuerdo a las directrices del gobierno.

Políticas y Estrategias de Fundación del Estado Sucre para la Salud FUNDASALUD

Actualmente las políticas de acción de la Fundación del Estado Sucre para la Salud tienen un carácter participativo e intersectorial donde existe el contacto permanente con los distintos programas, misiones, comunidad organizada, consejos comunales y otros en el marco de la construcción del modelo promocional de calidad de vida y salud, organizar todas las Políticas de Salud del Estado, integrarla y consolidarla para una mejor información del Sistema Público Nacional de Salud en todo el Estado.

Logros más resaltantes durante el 2009

Proyecto: Optimización de los servicios que componen la red asistencial público nacional de salud para atender integralmente a la población del Estado Sucre.

➤ **Proyecto Específica 01:** Atención en salud preventiva a la población que asiste a la red ambulatoria

- 2020.609 Atención integral (Consultas infantiles, Preescolares, Escolares, Prenatal, Posnatal, Vacunación, Citología y Biopsia).
- 301.735 Emergencias
- 142.419 Atención especializada (medicina Interna, Cirugía Pediátrica, Cirugía

general, Ginecología, Traumatología, Dermatología, Neumonología, Oftalmología, cardiología, Oncología, Psiquiatría, Psicología, malician Familiar, otros).

- 314 Partos atendidos (Primigesta controlada, Primigesta no controlada, Multigesta Controlada y Multigesta no controlada).
- 126.581 Odontología (Exodoncia, endodoncia, Tratamiento periodontal, Cirugía bucal, RX, Amalgamas, Resinas, Actividades Prev y Promoción).
- 1.486.340 Laboratorio (química, hepatología, Orina, Heces, Serología, Bacteriología).
- 24.189 Ecosonograma (Ecosonograma mamario, Ecosonograma Obstétrico, Ecosonograma Abdominal, ecocardiograma).
- 82.137 Radiología, Electrocardiograma y Colposcopia.
- 1.860 Movimientos quirúrgicos
- 209.835 Vacunaciones

Es importante señalar que las actividades de Odontología, Laboratorio, Ecosonograma, Radiología y Movimientos quirúrgicos no están incluidas en las metas programadas en el formato de evaluación de seguimiento.

- **Acción Específica 02:** Atención mediante diagnóstico y rehabilitación a la población que asiste a la red ambulatoria especializada en el Estado Sucre.

- 390.109 Pacientes atendidos en consultas primarias, sucesivas, emergencia y gineco-obstetras.
- 1.213 Intervenciones quirúrgicas realizadas de emergencias y electivas.
- 722.537 Exámenes de laboratorio realizado a pacientes de consultas externas hospitalizado y emergencias.
- 61.677 Servicios de rayos X realizados a pacientes referidos por los diferentes servicios médicos.
- 329% de ocupación.

En lo que respecta a las actividades referentes a laboratorio y servicios de RX no están incluidos en las metas programadas en el formato de evaluación y seguimiento.

➤ **Acción Específica 03:** Atención en salud especializada a la aprobación que asiste a los establecimientos que componen en la red de hospitales en el Estado Sucre.

- 268.258 Paciente atendido en consultas primarias, sucesivas, emergencias y gineco-obstetras.
- 13.539 Intervenciones quirúrgicas realizadas de emergencia y electivas 375.877 exámenes de laboratorio realizado a pacientes de consultas externas hospitalizado y emergencias.
- 1.247.510 Exámenes de laboratorio

- 148.010 Servicios de rayos X realizados a pacientes referidos por los diferentes servicios médicos.
- 514 % de ocupación.

Al igual que las anteriores actividades, las actividades referentes a laboratorio y servicios de RX no están incluidas en las matas programadas en el formato de evaluación y seguimiento.

➤ **Acción Especificas 04:** Aplicación de medidas de Saneamiento Ambiental para proteger a la población del Estado Sucre contra enfermedades endémicas.

- 675.703 Controles de malaria (Rociamiento a casas, Nebulizaciones a casa).
- 131.416 Tratamientos antimaláricos (Cloroquina 150mg, Primaquina Adulto 15mg, Primaquina infantil 5mg, Tomas de muestras Hemáticas, casos diagnosticados).
- 52.860 Controles de roedores (Inspección y tratamiento a viviendas, mercados y hospitales).
- 1.114 Inspecciones sanitarias ambientales
- 394 Captaciones de muestras ambientales
- 365 Análisis de laboratorio de muestras ambientales

Las actividades referentes tratamientos antimaláricos, control de AEFES

AEGYPTI, control de roedores, inspecciones sanitarias, captación de muestras ambientales y análisis de laboratorio de muestras ambientales no están incluidas en las metas programadas en el formato de evaluación y seguimiento.

➤ **Acción Especificas 05: Capacitación al personal de salud en el Estado Sucre.**

- 54.889 Educación continua (talleres, charlas)
- 372 Reuniones con O.C.S
- 678 Reuniones con comunidades y gobiernos de salud
- 298 Sesiones educativas sobre atención de personas con discapacitada (dirigidos a familiares de los pacientes)
- 18 Talleres y sesiones educativas sobre VIH / sida (dirigido alumnos y alumnas, padres, representantes y docentes).

Las actividades referentes a sesiones educativas y talleres al personal con discapacidad, VIH/Sida no están incluidos en las metas programadas en el formato de evaluación.

Informe de Gestión

| Bien o Servicio (Meta total) | Meta física 2009 | Ejec. física 2009 | % | Meta financiera 2009 | Ejecución financiera 2009 | % |
|---|---------------------------------|----------------------------------|----------|-------------------------------------|--|----------|
| 01 Atención en salud preventiva a la población que asiste a la red ambulatoria | 658.898 | 788.112 | 119.61 | 27.126.356 | 26.948.729 | 99.35 |
| 02 Atención mediante diagnóstico y rehabilitación a la población que asiste a la red ambulatoria especializada en el Estado Sucre. | 291.581 | 420.681 | 144.28 | 64.053.333 | 64.955.072 | 101.41 |
| 03 Atención en salud especializada a la aprobación que asiste a los establecimientos que componen en la red de hospitales en el Estado Sucre. | 224.494 | 286.331 | 127.55 | 112.841.933 | 108.725.619 | 96.35 |
| 04 Aplicación de medidas de Saneamiento Ambiental para proteger a la población del Estado Sucre contra enfermedades endémicas. | 1.114 | 610.518 | 54.86 | 1.406.000 | 1.371.635 | 97.56 |
| Enfermedades endémicas | | | | | | |
| 05 Capacitación al personal de salud en el Estado Sucre. | 60.955 | 55.998 | 91.87 | 1.329.644 | 774.496 | 58.25 |

Análisis del Informe de Gestión

Mediante el siguiente cuadro se puede observar los logros en cuanto a metas alcanzadas durante el periodo 2009, en el servicio de gestión de riesgo sanitario ambiental, se observa que según lo planificado, dichas metas fueron superadas con respecto a lo planificado por lo que no se presenta el porcentaje de no alcanzado, ya que la misma esta en 2.50 % solo se alcanzo 1.114 inspecciones de lo propuesto para el 2009 cabe destacar que se no dio cumplimientos en un 100% a las actividades.

En cuanto a la capacitación de muestras ambientales se realizaron 394 capacitaciones de muestras ambientales con lo cual no se dio cumplimiento a esta meta según lo planificado, debido a problemas del parque automotor.

Las metas que pasan de 100% fueron superadas con respecto a lo planificado por lo que no se presenta el porcentaje de no alcanzado ya que la misma esta en 0%. A continuación se presenta cada una de las leyendas alcanzadas para este período.

- Estudios y evaluaciones sanitarias; es el resultado de las acciones sanitarias dirigidas al análisis e interpretación de la información recabada, diagnósticos de las condiciones sanitarias de los sistemas de aguas de abastecimiento y recreación.
- Supervisión a sub-servicios, las supervisiones fueron alcanzadas 108 de las cuales representa el 100% de lo planificado.
- Otorgamiento de Licencias Sanitarias, consiste en los documentos que se otorgan con validez establecida de tipo sanitario a las personas se otorga 776

conformaciones sanitarias. Organismos o empresas, entre otros de acuerdo a lo reglamentos y normas vigentes.

Durante la atención a los escolares se apreció que asistieron a consulta 126.391 pacientes, cumpliéndose el 38% de la cobertura, según la meta planteada para el 2009. Para este año, el 36% de los escolares atendidos se encontraron sanos y el 64% enfermos. En relación a la atención de las y los adolescentes durante el 2009 se evaluaron 126.391 usuarios y usuarias de la población estimada en 330.976. Para este mismo período 48.905 adolescentes sanos para un 39% de la población atendida y 77.486 enfermos para un total de 61%. La concentración en actividades educativas es de doce (12) sesiones de cuatro (4) horas cada una, además se sugieren un mínimo de dos encuentros médicos, ingresa a su primera consulta más un (1) control sucesivo y uno odontológico.

Para el año 2009 el 58% de los Municipios registraron baja cobertura en la atención integral dirigida a los y las adolescentes, este déficit en la captación puede ser multicausal, considerando que; este grupo de jóvenes consulta en los servicios médicos con escasa frecuencia, tienen mayor tendencia hacia los trastornos emocionales que las afectaciones fisopatológicas.

Con respecto a las actividades observadas en las Emergencias, emanadas de los Ambulatorios Urbanos II y III, se puede señalar que se ha mantenido relativamente sin variaciones significativas, debido a los esfuerzos que se han llevado a cabo para mantener una prestación de servicio adecuado a pesar de la crisis económica que ha dificultado la adquisición de insumos. Sin embargo, se observa un incremento debido a que el Estado es un destino turístico por excelencia y durante este mes de asueto se incrementa los temporalistas y por ende las actividades en los establecimientos de salud.

Sin embargo, el comportamiento observado entre las emergencias y las consultas, puede explicarse empleando uno de los principios básicos de salud pública y es que al disminuir las actividades preventivas se incrementan las curativas y viceversa, razón por la cual, se debe trabajar equilibradamente para que los servicios de Barrio Adentro logre su cometido esencial, es decir, llevar la medicina preventiva hasta el primer nivel de atención para disminuir las actividades curativas y por ende, descongestionar los establecimientos de salud.

Otro aspecto que hay que resaltar es que se observó un aumento del 9% de cobertura en la consulta prenatal de primera. Para este año se evaluaron alrededor de 15.470 embarazadas de primera de las 14.306 previstas para el 2009, obteniéndose cobertura por encima del 100%, (110%), tal es el caso de los Municipios Cruz Salmeron Acosta con 179% seguido de Ribero con 135%, Bolívar con 120%, los Municipios con más baja cobertura fueron Andrés Mata con 55%, Mejías con 74% y Montes con 83%.

Cabe señalar que este incremento en la cobertura ha sido posible a través de la integración del Programa Regional de Salud Sexual y Reproductiva, Niños, Niñas, Adolescentes y Lactancia Materna con la Gerencia de Promoción para la Salud y Prevención de Enfermedades y Medicina Simplificada, en función de impulsar la participación de las redes comunitarias para la operatividad del proceso de captación de las embarazadas en el ámbito comunitario y su referencia a los establecimientos de salud.

Durante el 2009 se observa una cobertura del 50% en las consultas sucesivas. En el año se evaluaron 33.871 prenatales sucesivas de la meta planificada 66.025. Los Municipios que reportaron mayor cobertura son Cajigal con 94%, Cruz Salmeron Acosta con 75% y Benítez con 61%. Los Municipios con menor alcance fueron Mejías con 20%, Andrés Mata con 26% y Libertador con 34% esto en relación a los

indicadores de salud sexual y reproductiva cobertura de consultas prenatales sucesivas del año 2009.

CONCLUSIONES

- El Presupuesto Anual esta enmarcado en el Plan Operativo Anual (POA) y es el instrumento para la implementación y su posterior ejecución, es decir, son los recursos con que se contarán para satisfacer las necesidades definidas en el Plan Operativo Anual (POA), son los proyectos en función de las metas a cumplir, son las herramientas que expresan los recursos primarios necesarios para cumplir con lo programado.
- El POA es un plan que corresponde a un esfuerzo de planificación estratégica y programación presupuestaria por proyecto, que recogen los proyectos estratégicos que los órganos y sus entes adscritos al ministerio, este compromete a la asignación de recursos durante un año fiscal.
- Este proceso se lleva a cabo dentro de las directrices del desarrollo nacional y de los objetivos de corto plazo, referidos a la coyuntura económica, política y social que vive el país para el momento en el que se formula el (POA), para ello se uso de un conjunto normativas entre ellas la Ley de Presupuesto, Ley Orgánica de Planificación y la Ley Especial de Endeudamiento Anual.
- Una de las utilidades fundamentales de establecer un plan operativo radica en que es posible, mediante las herramientas de inteligencia de negocio adecuadas, se logra llevar a cabo un seguimiento exhaustivo del mismo, con el fin de evitar desviaciones en los objetivos.
- Actualmente las políticas de acción de la fundación del Estado Sucre para la Salud tienen un carácter participativo e intersectorial donde existe el contacto permanente con los distintos programas, misiones, comunidad organizada,

consejos comunales y otros en el marco de la construcción del modelo promocional de calidad de vida y salud, organizar todas las Políticas de Salud del Estado, integrarla y consolidaría para una mejor información del Sistema Público Nacional de Salud en todo el Estado.

- En cuanto a los logros se puede decir, que FUNDASALUD ha cumplido en un grado bueno, lo establecido en los planes a pesar de las carencias financieras y organizacionales.

RECOMENDACIONES

Luego de haber establecido conclusiones derivadas de conocer la Planificación y Presupuesto de la Fundación para la Promoción de la Salud (FUNDASALUD) Cumaná Estado Sucre, se establece que algunos procedimientos no son los más adecuados, pero podrían mejorar si se consideran las siguientes recomendaciones.

- Actualizar los sistemas a los nuevos avances tecnológicos, que ayuden a agilizar los procesos del Presupuesto Anual, enmarcado en el Plan Operativo Anual (POA).
- Mejorar el manual de normas y procedimientos para el mejoramiento del Plan Operativo Anual (POA).
- Procurar incorporar el pensamiento estratégico, asociado con el uso de la tecnología con el uso de la información y comunicación.
- Incrementar más programas sociales que ofrezcan aportes positivos a la colectividad en general para el mejoramiento de las mismas.
- Mejorar las políticas de acción de la fundación del Estado Sucre para la Salud, ya que estas tienen un carácter participativo e intersectorial donde existe el contacto permanente con los distintos programas, misiones, comunidad organizada, consejos comunales y otros en el marco de la construcción del modelo promocional de calidad de vida y salud, organizar todas las Políticas de Salud del Estado.
- Diseñar un sistema de control en el manejo del presupuesto asignados a los

programas sociales, ya que se observan ciertas discrepancias en la ejecución presupuestaria.

- Déficit de personal ya que en los actuales momentos se cuenta con dos funcionarios fijos y contratados en período de prueba, lo que de una u otra forma limita el cumplimiento de las programaciones establecidas en el Plan Operativo Anual y dar respuesta a todas las solicitudes efectuadas por la máxima autoridad.

BIBLIOGRAFÍA

Textos:

Arias, F. (2006). **El Proyecto de Investigación: Guía para su Elaboración**. Cuarta Edición. Editorial Episteme. Caracas Venezuela.

Burbano, J. (1998). **Presupuesto. Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos**. Editorial Mcgraw-Hill Internacional de México.

Corredor, J. (2004). **La Planificación. Nuevos Enfoques y Proposiciones para su Aplicación en el Siglo XXI**. Editorial Arte. Venezuela.

García, E y Valencia M. (2007). **Planeación estratégica**. Editorial Trillas. México.

Harold, H. (1998). **Administración. Una Perspectiva Global**. 11ª Edición. Editorial McGRAW-HILL. Interamericana Editores. México.

Ivancevich, J. (1996). **Gestión. Calidad y Competitividad**. Editorial IRWIN. Madrid.

Memoria y Cuenta Correspondiente al año 2009. Ministerio del Poder Popular para la salud.

Saldivar, A. (1999). **Planeación Financiera de la Empresa**. Editorial Trillas. México.

Serna, H. (2006). **Gerencia Estratégica**. Editorial Panamericana. Colombia.

Molins, M. (2007). **Teoría de la Planificación**. Edición de la biblioteca Universidad Central. Caracas Venezuela. Universidad Nacional Abierta. Introducción a la administración. Editorial Copyright.2006. Caracas Venezuela.

Tesis:

Martínez Pérez, Yuvy (2005). **La Planificación y el Presupuesto en el Ejecución de Gastos Anuales**. No publicado. Universidad de Cienfuegos, Cuba-la Habana.

Morales Gil, Carlos (2006). **Cambios del Presupuesto de la Nación según las nuevas regulaciones Territoriales**. No publicado. Universidad Central de Venezuela.

Osuna P. (2006). **Estructura Presupuestaria de Ingresos y Gastos para el Hospital “Dr. Santos Aníbal Dominicci” Carúpano, Estado Sucre**. No publicado. Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre. Venezuela.

Leyes:

Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela. (1.999) Gaceta Oficial de República Bolivariana de Venezuela, N° 36.860. Diciembre, (1999). Gaceta Oficial N° 5.453 extraordinaria, de 24 de marzo de (2000).

Ley Orgánica de Planificación. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.076. Extraordinaria. Caracas.

Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38.198. Extraordinaria. Caracas.

Ley de Presupuesto. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5795. Extraordinaria. Caracas.

Páginas Web:

www.quality_consultant.com/gerentica/aportes/aporte_001.htm

www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml

<http://www.monografias.com/trabajos40/el-seguro/el-seguro.shtml>

ANEXOS

Asignación Presupuestaria

4.1. IMPUTACIÓN PRESUPUESTARIA DE LOS EGRESOS DEL PROYECTO POR CONCEPTO DEL GASTO (en Bs.F)

| Cod. | DENOMINACION | ACUMULADO AL 31/12/2009 | 2010 | 2011 | AÑOS POSTERIORES | TOTAL (Bs.F) |
|------|--|-------------------------|------|------|------------------|--------------|
| 4011 | Salario de Personal (Personal Fijo Docente) | | | | | |
| 4012 | Salario de Personal (Personal Fijo No Docente) | | | | | |
| 4013 | Salario de Personal (Personal Fijo Variable) | | | | | |
| | Total 401, Salario de Personal Fijo | | | | | |
| 4020 | Salario de Personal (Personal contratado, Pasajeros) | | | | | |
| 4025 | Salario de Personal (Personal Contratado, Mensuales) | | | | | |



"El sólo esfuerzo varios usos"
<http://www.nuevatapa.gob.ve>

Ficha Proyecto Presupuesto

DESGLOSE DE LAS ACCIONES ESPECÍFICAS POR ACTIVIDADES

A.- ACTIVIDADES / ACCIÓN ESPECÍFICA Nº ()

| Nº | DENOMINACIÓN DE LA ACTIVIDAD | PLAZO DE EJECUCIÓN | | META FÍSICA TOTAL | |
|----|------------------------------|--------------------|-------------|-------------------|----------|
| | | INICIO | CULMINACIÓN | UNIDAD DE MEDIDA | CANTIDAD |
| 1 | 1.- Actividad 1 | | | | |
| 2 | 2.- Actividad 2 | | | | |
| 3 | 3.- Actividad 4 | | | | |
| 4 | 4 | | | | |
| 5 | 5 | | | | |
| 6 | 6 | | | | |
| 7 | 7 | | | | |
| 8 | 8 | | | | |
| 9 | 9 | | | | |
| 10 | 10 | | | | |

B.- DISTRIBUCIÓN FÍSICA DE LA META DE LAS ACTIVIDADES

| Nº | DENOMINACIÓN DE LA ACTIVIDAD | TRIMESTRES 2010 | | | | TOTAL |
|----|------------------------------|-----------------|----|-----|----|-------|
| | | I | II | III | IV | |
| 1 | 1.- Actividad 1 | | | | | - |
| 2 | 2.- Actividad 2 | | | | | - |
| 3 | 3.- Actividad 4 | | | | | - |
| 4 | 4 | | | | | - |
| 5 | 5 | | | | | - |
| 6 | 6 | | | | | - |
| 7 | 7 | | | | | - |
| 8 | 8 | | | | | - |
| 9 | 9 | | | | | - |
| 10 | 10 | | | | | - |

HOJA DE METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/5

| | |
|------------------|---|
| Título | PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO DE LA FUNDACIÓN PARA LA PROMOCIÓN DE LA SALUD (FUNDASALUD) CUMANÁ ESTADO SUCRE. 2010 |
| Subtítulo | |

Autor(es)

| Apellidos y Nombres | Código CVLAC / e-mail | |
|-----------------------|-----------------------|--|
| MUJICA LILIMAR | CVLAC | C.I 14.816.107 |
| | e-mail | lifabel@hotmail.com |
| | e-mail | |
| PÉREZ NAIROBIS | CVLAC | C.I 18.227.361 |
| | e-mail | Laica-66@HOTMAIL.COM |
| | e-mail | |
| ANTON JOSÉ | CVLAC | C.I 5.703.322 |
| | e-mail | |
| | e-mail | |
| | CVLAC | |
| | e-mail | |
| | e-mail | |

Palabras o frases claves:

| |
|---|
| Planificación, metas, informe de gestión, Plan Operativo Anual (POA), estrategias |
|---|

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/5

Líneas y sublíneas de investigación:

| Área | Subárea |
|------------------------------------|-------------------------------------|
| ADMINISTRACIÓN y CONTADURIA | LICENCIADO EN CONTADURIA PUBLICA |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

Resumen (abstract):

La planificación es un proceso a seguir para determinar en forma exacta lo que hará la organización para alcanzar sus objetivos, son las acciones llevadas a cabo para realizar planes y proyectos de diferente índole. A diferencia del presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir con una meta prevista que deberá cumplirse en determinado tiempo y bajo circunstancias establecidas; a su vez es un mecanismo que permite medir la eficiencia y el desempeño de las funciones de cada una de las unidades ejecutoras de la estructura organizativa. El objetivo general de esta investigación consistió en conocer la Planificación y Presupuesto de la Fundación para la Promoción de la Salud (FUNDASALUD) Cumaná Estado Sucre. 2010. La implementación del Plan Operativo Anual (POA) radica en que este recoge todas las necesidades del área de salud y para ello debe de cumplir con los siguientes objetivos: Operacionalizar las decisiones estratégicas, racionalizar la toma de decisiones, traducir los objetivos, estratégicas y metas en actividades específicas, asignando responsabilidades y recursos, integrar la asignación de recursos con la programación de actividades e incorporar el tratamiento de la coyuntura, es decir, el conjunto de elementos que constituyen la situación presente. Por otro lado, el Presupuesto Anual esta enmarcado en el Plan Operativo Anual (POA) y es el instrumento para la implementación y su posterior ejecución, es decir, son los recursos con que se contarán para satisfacer las necesidades definidas en el Plan Operativo Anual (POA), son los proyectos en función de las metas a cumplir, son las herramientas que expresan los recursos primarios necesarios para efectuar con lo programado.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/5

Contribuidores:

| Apellidos y Nombres | ROL / Código CVLAC / e-mail | |
|----------------------|-----------------------------|---|
| Arenas Rafael | ROL | C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> J <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input checked="" type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> |
| | CVLAC | C.I. 4.687.258 |
| | e-mail | |
| | e-mail | |
| | ROL | C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> J <input checked="" type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> x |
| | CVLAC | |
| | e-mail | |
| | e-mail | |
| | ROL | C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> J <input checked="" type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> x |
| | CVLAC | |
| | e-mail | |
| | e-mail | |

Fecha de discusión y aprobación:

| Año | Mes | Día |
|------|-----|-----|
| 2010 | 08 | 04 |

Lenguaje: Spa

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/5

Archivo(s):

| Nombre de archivo | Tipo MIME |
|-------------------|------------------|
| Tesis_MAP.doc | Application/Word |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

Alcance:

Espacial : Universal

Temporal: Intemporal

Título o Grado asociado con el trabajo:

LICENCIADO EN CONTADURIA PUBLICA

Nivel Asociado con el Trabajo: LICENCIATURA

Área de Estudio: CONTADIRIA

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/5


Derechos:

DE ACUERDO CON EL ARTICULO 41 DEL REGLAMENTO DE TRABAJO DE GRADO DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE "LOS TRABAJOS DE GRADO SON DE EXCLUSIVA PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE Y SOLO PODRA SER UTILIZADO POR OTROS FINES CON EL CONSENTIMIENTO DEL CONSEJO DE NULEO RESPECTIVO, QUIEN LO PARTICIPARA AL CONCEJO UNIVERSITARIO.

AUTORES


Mujica Lilimar


Pérez Nairobis


Antón José

TUTOR


Arenas Rafael

POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS:

