



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO RAFAEL RANGEL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO**

**GESTIÓN PRESUPUESTARIA EN EL MARCO DE LO ESTABLECIDO EN
EL PLAN OPERATIVO ANUAL NACIONAL DEL HOSPITAL “JUAN
MONTEZUMA GINNARI”**

**AUTOR Íride A. Fontana M.
C.I. 19.285.238**

Septiembre; 2011



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO RAFAEL RANGEL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO**

**GESTIÓN PRESUPUESTARIA EN EL MARCO DE LO ESTABLECIDO EN
EL PLAN OPERATIVO ANUAL NACIONAL DEL HOSPITAL “JUAN
MONTEZUMA GINNARI”**

AUTOR: Íride A. Fontana M.
C.I.: 19.285.238
TUTOR: Lcda. Yohana Mendoza MSc.

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO PRESENTADO ANTE LA ILUSTRE
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADA EN CONTADURÍA PÚBLICA**

Septiembre; 2011

DEDICATORIA

A Dios mi Padre Celestial y la Santísima Virgen María, que han estado siempre conmigo guiando mis pasos por el camino de la fe y la esperanza.

A mi abuela Emilia Morón, por haber sido una mujer luchadora y emprendedora, de ese modo, haber levantado nuestro hogar lleno de amor, respeto y principios. Que Dios la tenga en la Gloria.

A mi madre Ninoska Morón, ser excepcional a quien agradezco quien soy hoy día, por inculcarme valores, principios, disciplina, y enseñarme lo duro de la vida con mucho amor y dedicación. Para ti mami va este triunfo, te amo.

A mi Hermana Emily, por ser como mi segunda madre y un ejemplo a seguir.

A mis tíos: Jesús, Carmen y Atilio, por haberme apoyado durante mi carrera y mi vida.

A mis primos Alfonso y Jhulia, por llenar mi corazón de alegría, que con su inocencia, picardías y juegos me llevan a un mundo de felicidad.

A mis mejores amigas: Karina y Sara, que me demostraron la verdadera amistad incondicional, me apoyaron en los malos y buenos momentos y me impulsaron para ser una profesional.

A un ser especial, que desde que llegó a mi vida me enseñó a madurar y a crecer espiritualmente; con su amor, cariño y comprensión, me ha llenado de alegría y felicidad. Anderson te dedico este éxito.

AGRACECIMIENTO

A Dios Todopoderoso, por darme la vida y permitirme vivir este momento para poder compartirlo con todos mis seres queridos, así como ser un apoyo espiritual, escuchar mis oraciones y abrirme todas las puertas para alcanzar las metas.

A mi madre, por estar presente en todos los momentos de mi vida y tener una gran paciencia durante las etapas más difíciles que viví.

A la Ilustre Universidad de los Andes, en especial al Núcleo “Rafael Rangel” por brindarme la oportunidad de formarme académicamente en dicha institución.

A mi Profesora y Tutora Yohana Mendoza, por invertir sus conocimientos y su tiempo en ser mi guía durante todo el proceso de ejecución de mi trabajo especial de grado.

Al Licenciado Jesús Castellano por abrirme las puertas del Hospital “Dr. Juan Montezuma Ginnari”, así como facilitarme de manera amable y cordial todo lo necesario para poder llevar a cabo la investigación.

A Alba Albarrán, quien desinteresadamente me ha ayudado durante todos los momentos en que he necesitado, con sus conocimientos y sabiduría.

A todas aquellas personas que de alguna u otra manera, han colaborado para el logro de este importante paso en mi vida.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
APROBACIÓN DEL TUTOR	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE GENERAL	vi
ÍNDICE DE CUADROS	ix
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
RESUMEN	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: EL PROBLEMA	3
Planteamiento del problema	3
Formulación del problema	7
Sistematización de la investigación	8
Objetivos de la investigación	8
Objetivo general	8
Objetivos específicos	8
Justificación de la investigación	8
Delimitación de la investigación	9
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	11
Antecedentes de la Investigación	11
Bases Teóricas	13
El Presupuesto	14
Elementos del Presupuesto	14
Objetivos del Presupuesto	15
Importancia de los Presupuestos	15
Tipos de Presupuestos	16
El Presupuesto Público	19
Fases del proceso presupuestario	20
Formulación del presupuesto	20
Discusión y aprobación legislativa del presupuesto	23
Ejecución del presupuesto	24
Evaluación del presupuesto	25
Plan Operativo Anual Nacional (POAN)	26
Directrices estratégicas	29
Lineamientos del POAN	29

Objetivos y metas del POAN	31
Importancia del POAN	32
Ventajas del POAN	32
Gestión	32
Funciones principales de la Gestión	34
Características de la Gestión	35
Gestión Administrativa Financiera	36
Gestión Pública	37
Gestión presupuestaria	38
Evaluación	39
Evaluación de la gestión	40
Indicadores de Gestión	40
Tipos de Indicadores	41
Tipos de Indicadores de gestión según su naturaleza	43
Bases legales	45
Definición de Términos Básicos	49
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO	52
Tipo de investigación	52
Diseño de la investigación	53
Población	53
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	53
Validez del instrumento	54
Técnicas e instrumentos de procesamiento y análisis de datos	55
CAPITULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	56
Fases del proceso presupuestario empleadas en la gestión presupuestaria del Hospital “Dr. Juan Montezuma Ginnari” durante el período 2010	56
Uso del Plan Operativo Anual Nacional en la gestión presupuestaria del Hospital “Dr. Juan Montezuma Ginnari” durante el período 2010	68
Indicadores de gestión de eficiencia, eficacia y economía sobre la gestión presupuestaria del Hospital “Dr. Juan Montezuma Ginnari” durante el período 2010	75
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	86
Conclusiones	86
Recomendaciones	89
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	91

ANEXOS	95
Anexo A: Instrumento de recolección de datos	96
Anexo B: Perfil de los indicadores	104
Anexo C: Constancias de validación	110

ÍNDICE DE CUADROS

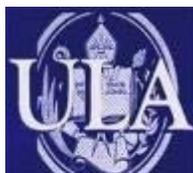
	Pág.
Cuadro 1: Sistema de variables	51
Cuadro 2: Eficiencia en el Tiempo de Ejecución del Presupuesto	76
Cuadro 3: Eficiencia en el Índice Inflacionario	78
Cuadro 4: Eficacia en el Cumplimiento de los Objetivos y Metas del POAN	80
Cuadro 5: Economía del Presupuesto	82
Cuadro 6: Economía en los Costos de los Materiales y Suministros	84

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Elementos considerados en la formulación del presupuesto de 2010	56
Tabla 2: Equilibrio establecido por la política presupuestaria durante la formulación del presupuesto de 2010	58
Tabla 3: Actividades que se llevaron a cabo durante la formulación del presupuesto de gasto de 2010	59
Tabla 4: Aspectos que se cumplieron para la aprobación del presupuesto de 2010	60
Tabla 5: Acciones realizadas durante la fase de discusión y aprobación del presupuesto de 2010	61
Tabla 6: Interrogantes a las cuales respondió la ejecución del presupuesto de 2010	63
Tabla 7: Tiempo en que se previó lograr los objetivos planteados durante la ejecución presupuestaria de 2010	63
Tabla 8: Acciones que permitió la evaluación del presupuesto de 2010	65
Tabla 9: Elementos que midieron la evaluación del presupuesto de 2010	66
Tabla 10: Lineamientos establecidos por el Plan Operativo Anual Nacional 2010	68
Tabla 11: Responsabilidades de los jefes de las oficinas administrativas	69
Tabla 12: Situaciones a las que respondió el Plan Operativo Anual Nacional de 2010	70
Tabla 13: Objetivos del Plan Operativo Anual Nacional de 2010 alcanzados	71
Tabla 14: Metas del Plan Operativo Anual Nacional de 2010 logradas	72
Tabla 15: Importancia del Plan Operativo Anual Nacional de 2010	73
Tabla 16: Ventajas del Plan Operativo Anual Nacional de 2010	74

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1: Elementos considerados en la formulación del presupuesto de 2010	57
Gráfico 2: Equilibrio establecido por la política presupuestaria durante la formulación del presupuesto de 2010	58
Gráfico 4: Aspectos que se cumplieron para la aprobación del presupuesto de 2010	60
Gráfico 5: Acciones realizadas durante la fase de discusión y aprobación del presupuesto de 2010	62
Gráfico 7: Tiempo en que se previó lograr los objetivos planteados durante la ejecución presupuestaria de 2010	64
Gráfico 8: Acciones que permitió la evaluación del presupuesto de 2010	65
Gráfico 9: Elementos que midieron la evaluación del presupuesto de 2010	67
Gráfico 10: Lineamientos establecidos por el Plan Operativo Anual Nacional 2010	68
Gráfico 16: Ventajas del Plan Operativo Anual Nacional de 2010	74



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO RAFAEL RANGEL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO**

**GESTIÓN PRESUPUESTARIA EN EL MARCO DE LO ESTABLECIDO EN
EL PLAN OPERATIVO ANUAL NACIONAL DEL HOSPITAL “DR. JUAN
MONTEZUMA GINNARI”**

Autor: Fontana M. Íride A.
Tutor: Lcda. Yohana Mendoza MSc.
Año: 2011

RESUMEN

La gestión presupuestaria permite conocer cómo, cuándo y dónde se han empleado los recursos. Es por esta razón que la presente investigación fue realizada con el fin de evaluar la gestión presupuestaria en el marco de lo establecido en el Plan Operativo Anual Nacional del Hospital “Dr. Juan Montezuma Ginnari” durante el período 2010, adaptándose un tipo de investigación evaluativa, con diseño de campo, cuya población estuvo conformada por dos (02) personas: el Jefe del Departamento de Presupuesto y la Administradora de la Subdirección Administrativa; a quienes se les aplicó un instrumento, de tipo encuesta, mediante la modalidad del cuestionario, que estuvo conformado por dieciséis (16) ítems de categorías abiertas; un segundo instrumento donde se aplicaron cinco (05) indicadores de gestión, distribuidos de la siguiente manera: dos (02) indicadores de eficiencia, uno (01) de eficacia y dos (02) de economía, con el propósito de determinar la eficiencia, eficacia y economía de la gestión presupuestaria; dichos instrumentos fueron validados por su contenido mediante el juicio de tres (03) expertos: un metodólogo y dos especialistas en el área, que después de ser respondido fue analizado teniendo como conclusión que la gestión presupuestaria del Hospital “Dr. Juan Montezuma Ginnari” durante el período 2010 fue eficaz y económica, dado que se cumplieron los objetivos y metas establecidos en el POAN, además de los procedimientos necesarios para un adecuado proceso presupuestario, sin embargo, fue ineficiente, debido al desconocimiento en algunos de los lineamientos establecidos en el POAN, así como, en aspectos importantes del proceso presupuestario.

Palabras Claves: Gestión Presupuestaria, Eficiencia, Eficacia y Economía.

INTRODUCCIÓN

Desde hace años, la compleja y multifacética labor de las actuales instituciones públicas, así como el amplio círculo de los más diversos problemas de organización, control; de la economía han sido objeto de estudio de muchas ciencias, entre ellas, las ciencias contables. Es el caso, que en los últimos años, los representantes de las distintas áreas de la ciencia vienen prestando considerablemente más atención a los problemas administrativos; es la investigación de éstos lo que ocupa, tanto a los economistas, como a administradores, abogados, especialmente a los contadores, que ha propiciado el estudio de proceso de gestión en toda su diversidad.

Para que una empresa u organización pueda tener un buen control de gestión, es necesario que le mismo sea soportado con otros mecanismos, como lo es la planificación estratégica, para lo cual se necesitan una serie de componentes o elementos que deben estar relacionados entre sí, que además se deben ir confeccionando de una forma ordenada, esta serie de elementos comienza con la misión que debe tener la empresa o institución, luego de fijar los objetivos, continuando con la descripción de las estrategias para conseguir los objetivos, y por último realizar un plan financiero.

Es dentro de este contexto que se plantea una investigación enfocada a mejorar a través del estudio de las realidades presupuestarias, lo referido al control, específicamente en el área de presupuesto, de un sector de alta sensibilidad social como lo es el sistema hospitalario, en este caso del Hospital “Dr. Juan Montezuma Ginnari”, por lo que se presenta a continuación la investigación distribuida de la siguiente manera:

El Capítulo I, contentivo de los aspectos formales que permiten el planteamiento, formulación, y sistematización del problema, los objetivos de la investigación, además de ello dentro de este capítulo se encuentran la justificación y la delimitación de la investigación.

Por otra parte, está el Capítulo II, en el cual se desglosan los antecedentes directos e indirectos, así como el desarrollo de los aportes teóricos que sustentan a la misma, el mapa de variables y el glosario de términos.

En el Capítulo III, se presenta todo lo referido a la metodología de la investigación, específicamente el tipo de investigación, la población, la muestra, el instrumento y demás aspectos metodológicos que se emplearán durante la investigación.

Seguido de esto, se presenta el Capítulo IV, en donde se indican la presentación y análisis de los resultados, por cada uno de los objetivos específicos planteados.

El Capítulo V, contiene la presentación de las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación.

Por último, se detallan las referencias bibliográficas y los anexos referentes a la investigación.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

Las organizaciones como parte de su desarrollo, ante los nuevos mecanismos que han ido evolucionando al transcurrir del tiempo, se han visto en la obligación de buscar nuevas alternativas para lograr un mejor funcionamiento y control de sus actividades, así como los resultados obtenidos, para ello es necesario que exista un modelo que permita medir, valorar e informar sobre el cumplimiento de los objetivos, a su vez prever su futuro, contribuyendo a mejorar el cumplimiento de éstas. La empresa moderna se mueve dentro de medios caracterizados por una evolución atípica de sus funciones y una alta dinamicidad en sus variables más relevantes; ese contexto repercute sensiblemente en los resultados de la gestión.

Es bajo este contexto que se evalúa la gestión; al respecto Hernández (1997:20) la define como “el proceso mediante el cual se formulan objetivos, luego se miden los resultados obtenidos para finalmente orientar la acción hacia la mejora permanente de los resultados”. Por ende, el desarrollo de las investigaciones en el dominio de la gestión y en el perfeccionamiento de la labor práctica de las organizaciones, ha hecho que se formen direcciones propias de análisis científico, como por ejemplo, la “organización científica del trabajo”, la “organización científica de la producción” y la “organización científica de la gestión”.

La gestión comprende tanto las actividades de una organización que implica el establecimiento de metas, objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento, además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia de la misma. En el sector público la gestión tiende a tener un enfoque distinto, tal como afirma Guinart, M. (2003), quien señala que las entidades públicas no buscan principalmente obtener una rentabilidad económica, sino que su objetivo se

debe concentrar en incrementar el bienestar colectivo, mediante la prestación de un servicio público, por tanto una buena gestión garantiza que los recursos asignados sean utilizados correctamente en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Es así como, Guinart (2003), señala que el proceso de gestión en un país encaminado a un sistema de producción social a cualquier nivel es un proceso complejo, que comprende una estructura de órganos, cuadros, técnicas, de gestión, entre otros; a través de la implantación de un conjunto de etapas: pronóstico, planificación, dirección inmediata, contabilidad y control. Es por ello, que el sistema de planificación, en conjunto con otros elementos corresponde a la determinación de los objetivos; a mejorarlos en caso de que se desvíe el propósito, así como al establecimiento de los recursos que serán empleados para poder materializarlos.

Por su parte, el presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresado en valores y términos financieros que deben cumplirse en un determinado tiempo, bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización, ya que el mismo representa la previsión de gastos e ingresos para un determinado período de tiempo, generalmente un año, permitiéndole, tanto a los organismos públicos como privados evaluar la consecución de los objetivos; además es utilizado como herramienta al momento de la toma de decisiones sobre la gestión y el crecimiento de los objetivos planteados.

Cabe destacar, que el cumplimiento de los objetivos del proceso presupuestario se hace más difícil en los organismos públicos, explica Guinart, M. (2003), debido a que se prevén los ingresos para cubrir los gastos necesarios, de esta manera, llevar a cabo las políticas socio-económicas dentro de las líneas generales del plan de desarrollo de la nación aprobadas por la Asamblea Nacional, esto es, el presupuesto público, en el cual se expresan los planes nacionales, regionales, locales, así como aquellos aspectos que exigen, por parte del sector público, captar y asignar los recursos conducentes al cumplimiento de las metas de desarrollo económico, social e institucional del país; los cuales se ajustarán a las reglas de disciplina fiscal contempladas en la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2005).

Las entidades públicas son organizaciones políticas, por lo que se debe atender a la generación del valor público como satisfacción de necesidades humanas, tanto actuales como futuras de la comunidad; para generar valor público es necesario utilizar recursos que contribuyan a satisfacer necesidades humanas, por tal motivo, es necesario analizar el interior de las instituciones, su eficacia y eficiencia, puesto que sin una adecuada gestión de nada sirve la fijación de objetivos y planes, lo cual traerá como consecuencia la pérdida de recursos sin logro de beneficios para la comunidad.

En Venezuela, el sector salud es el conjunto de instituciones formalmente organizadas en un régimen político, jurídico y administrativo, cuya finalidad principal es trabajar para la salud, de sus relaciones entre sí, así como con otras instituciones. Está constituido por los subsectores: público, privado y mixto. El subsector público está integrado por múltiples instituciones que operan de forma no integrada, centralizada y desconcentrada, está compuesto por todas aquellas instituciones que reciben financiamiento mayoritario de fuentes de origen fiscal o contributivo, cuya capacidad de decisión, en lo que respecta a la prestación de servicios, se encuentra en la esfera pública.

Es así como, en aras de brindar a la población el desarrollo de políticas orientadas a elevar la calidad de vida, el bienestar colectivo, el acceso a los servicios, entre otros, la Asamblea Nacional aprobó en primera discusión en el mes de diciembre de 2004, el Proyecto de Ley de Salud y Sistema Público Nacional de Salud, el cual prevé la conformación de un Sistema Público Nacional de Salud (SPNS), previsto en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999; art. 84), a través del cual el Estado creará, gestionará y ejercerá la rectoría de este nuevo modelo de organización del sistema de salud; de carácter único, intersectorial, intergubernamental, descentralizado, participativo e integrado al sistema de seguridad social, que tendría como meta primordial, propiciar tanto la restitución como el fortalecimiento del derecho a la salud, mediante la promoción de la salud, así como también la prevención de enfermedades.

De esta manera, está el Instituto Venezolano de los Seguros Sociales (IVSS), que es una institución pública, cuya razón de ser es brindar protección de la

Seguridad Social a todos los beneficiarios en las contingencias de maternidad, vejez, sobrevivencia, enfermedad, accidentes, incapacidad, invalidez, nupcias, muerte, retiro y cesantía o paro forzoso, de manera oportuna, con calidad de excelencia en el servicio prestado, dentro del marco legal que lo regula.

Asimismo, dentro de las instituciones que conforman el sector salud de Venezuela se encuentran los hospitales, que están clasificados en el subsector público de la siguiente manera: tipo I, tipo II, tipo III y tipo IV, según Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 32.650 publicada el 21 de enero de 1983, la cual establece, el servicio que presten, número de habitantes de la población, número de camas, su estructura organizativa, entre otros. En el estado Trujillo, específicamente el municipio Valera, actualmente existe un hospital perteneciente al Instituto Venezolano de los Seguros Sociales, que es el Hospital “Dr. Juan Montezuma Ginnari”, el cual es tipo III según el Ministerio del Poder Popular para la Salud.

Aunado a esto, dicha institución como ente público, debe emplear el Plan Operativo Anual Nacional (POAN) para la realización del presupuesto, el cual es un documento donde se sentarán las actividades y los proyectos que se esperan ejecutar durante el ejercicio fiscal; este documento contiene las orientaciones del Ejecutivo Nacional para el desarrollo de los procesos de la planificación operativa anual que han de seguir todos los órganos y entes de la Administración Pública Nacional, conforme con las disposiciones establecidas en la Ley Orgánica de Planificación (2001).

En una indagación preliminar realizada por la investigadora en la institución antes mencionada, a través de conversaciones sostenidas con miembros de las oficinas administrativas, se conoció que éstos carecen de procedimientos con el fin de detectar engaños para ocultar, modificar, disimular o no revelar la situación real de tales instituciones. Asimismo, pareciera que no otorgan relevancia a los lineamientos, objetivos, metas, entre otros, establecidos por el Plan Operativo Anual Nacional. Además, carecen de medios para determinar la eficiencia, eficacia y economía, tanto de sus operaciones como de sus procedimientos, por lo tanto, no se pueden medir los resultados obtenidos para así mejorarlos de manera permanente.

Lo anterior se debe a la ineficiente organización, manejo, entre otros, de los procesos presupuestarios, un inadecuado uso del Plan Operativo Anual Nacional correspondiente al año que se indica, así como también, la carencia de aplicación de indicadores de gestión que permitan evaluar oportuna y adecuadamente la eficiencia, eficacia y economía de cada área, no sólo administrativa, sino también operacional.

De esta manera, existe una alta probabilidad de que dicha institución como ente público encargada de la prestación de un servicio de salud, llegue al punto de no cumplir con las necesidades de los usuarios, por lo que prescindir de los mismos conllevaría a una alta demanda de perjudicados a nivel asistencial, es decir, todos los servicios hospitalarios que allí se brindan, de tal manera, que el Hospital “Dr. Juan Montezuma Ginnari” debe implementar los elementos necesarios que exige un excelente proceso presupuestario, en el cual se reflejen las realidades que sustenten las entradas y salidas exactas de los recursos necesarios para el buen funcionamiento de la institución, así como también, que permita el cumplimiento de los objetivos propuestos, adaptándose a los avances teóricos, metodológicos y tecnológicos.

Asimismo, aplicando un adecuado uso de las políticas, lineamientos, entre otros, establecidos en el Plan Operativo Anual Nacional correspondiente a cada período, se puede establecer una realidad objetiva, pero a la vez alcanzable de su misión, visión y objetivos, trazándose metas tanto en la parte directiva como en toda su estructura organizacional. Por otra parte, utilizar indicadores de gestión que permitan medir la eficiencia, eficacia y economía, de cada área administrativa u operacional, para obtener mejores resultados, de tal modo que se puedan lograr los objetivos propuestos, pero no solo mantenerlos, sino que puedan superarlos para alcanzar nuevas metas.

Es por ello, que se plantea la siguiente interrogante:

Formulación del problema:

¿Cómo fue la gestión presupuestaria en el marco de lo establecido en el Plan Operativo Anual Nacional del Hospital “Dr. Juan Montezuma Ginnari” durante el período 2010?

Sistematización de la investigación

¿Cuáles fueron las fases del proceso presupuestario empleadas en la gestión presupuestaria del Hospital “Dr. Juan Montezuma Ginnari” durante el período 2010?

¿Cómo fue el uso del Plan Operativo Anual Nacional en la gestión presupuestaria del Hospital “Dr. Juan Montezuma Ginnari” durante el período 2010?

¿Cómo fue la eficiencia, eficacia y economía de la gestión presupuestaria del Hospital “Dr. Juan Montezuma Ginnari” durante el período 2010?

Objetivos de la investigación

Objetivo general:

Evaluar la gestión presupuestaria en el marco de lo establecido en el Plan Operativo Anual Nacional del Hospital “Dr. Juan Montezuma Ginnari” durante el período 2010.

Objetivos específicos

Identificar las fases del proceso presupuestario empleadas en la gestión presupuestaria del Hospital “Dr. Juan Montezuma Ginnari” durante el período 2010.

Describir el uso del Plan Operativo Anual Nacional en la gestión presupuestaria del Hospital “Dr. Juan Montezuma Ginnari” durante el período 2010.

Aplicar indicadores de gestión de eficiencia, eficacia y economía sobre la gestión presupuestaria del Hospital “Dr. Juan Montezuma Ginnari” durante el período 2010.

Justificación de la investigación

La presente investigación está dirigida a evaluar la gestión presupuestaria en el marco de lo establecido en el Plan Operativo Anual Nacional del Hospital “Dr. Juan Montezuma Ginnari”, bajo el enfoque de autores como Paredes (2006), Domínguez (2006), entre otros, y además sustentados en una realidad actual, que plantea que la gestión se encuentra inmersa en un mundo que experimenta grandes cambios y que se ha visto en la necesidad de renovar e implementar nuevas técnicas para incrementar el

conocimiento cognoscitivo en la ejecución de sus actividades de gerencia, para así alcanzar una óptima operatividad, provocando que se pueda evaluar la gestión en todos sus aspectos.

Lo que involucra examinar cuidadosamente los fundamentos teóricos referidos a la gestión. La investigación por sí, expone la generación de nuevos conocimientos, con la aplicación de índices de gestión que contribuye a una solución real sobre esta área de investigación.

En cuanto al aspecto metodológico, la investigación se estableció a través de la utilización de dos (02) instrumentos, el primero: cuestionario, se basó en la técnica de la encuesta, el cual proporcionó la información necesaria para responder con los dos primeros objetivos de la investigación y a partir de esta información se aplicó el segundo instrumento, el cual, consistió en un conjunto de cinco (05) indicadores de gestión, los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera: dos (02) indicadores de eficiencia, un (01) indicador de eficacia y dos (02) indicadores de economía, que permitieron evaluar la gestión en dicha institución, para así darle respuesta al tercer objetivo y por ende respuesta al objetivo general de la investigación. Ambos instrumentos servirán de apoyo metodológico a estudios posteriores sobre la materia.

En lo práctico, se aspira que los beneficios y aportes de esta investigación establezcan una solución que ayude a los miembros del área administrativa del Hospital “Dr. Juan Montezuma Ginnari”, a reorganizar sus procedimientos, así como también, a establecer metas más adecuadas para actuar, logrando de esta manera, una mejor eficacia, eficiencia y economía de la gestión presupuestaria.

Delimitación de la investigación

La investigación está enmarcada a evaluar la gestión presupuestaria en el marco de lo establecido en el Plan Operativo Anual Nacional del Hospital “Dr. Juan Montezuma Ginnari” durante el período 2010, por tal sentido, la misma corresponde a la línea de investigación titulada: línea de administración y gestión de la Universidad de Los Andes, Núcleo “Rafael Rangel”.

En concordancia con la delimitación espacial, la investigación se ubica en el contexto del Hospital del Seguro Social “Dr. Juan Montezuma Ginnari” del municipio Valera, estado Trujillo, la cual, abarcó sólo aspectos generales del Plan Operativo Anual Nacional (POAN), considerándose como sujetos informantes al Jefe del Departamento de Presupuesto y a la Administradora de la Sub Dirección Administrativa. Asimismo, desde el punto de vista temporal, se considera conveniente efectuar la presente investigación en un período comprendido entre octubre de 2010 y septiembre de 2011.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

Existen investigaciones, aportes significativos, entre otros, relacionados con los procesos de seguimiento, control y rendición de cuentas, por parte de los jefes de las áreas administrativas, que evidencian la complejidad del proceso y lo importante que es para toda Institución pública o privada desarrollar sus actividades en función de una planificación adecuada, por lo tanto, es importante tener en cuenta que la elaboración de cualquier investigación, amerita la creación de un marco teórico amplio, conciso, detallado, que le permita al lector establecer una visión clara y precisa de lo que se está investigando, para así, evitar ambigüedades de lo realizado. De esta manera, se señalan a continuación las bases teóricas que explican y sustentan los objetivos que se persiguen, basándose en autores como: Paredes (2006), Domínguez (2006), Beltrán (1999), otros.

Antecedentes de la Investigación

Debido a la importancia que resulta para una investigación la obtención de antecedentes, se realizó el análisis de determinados aspectos basados en estudios anteriores, realizados en el área de planificación y gestión presupuestaria, con la finalidad de fundamentar la investigación, por lo que se tomaron un conjunto de antecedentes que se consideraron pertinentes para el presente estudio.

Azuaje (2010) “Evaluación de la gestión presupuestaria en la dirección de planificación y presupuesto de la alcaldía del municipio Pampán del Estado Trujillo durante el período 2008”. Trabajo especial de grado para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública. Dicha investigación estudió la dirección de planificación y presupuesto de la Alcaldía del Municipio Pampán, con la finalidad de evaluar, a través de indicadores de gestión el desempeño de la misma; y teniendo

como objetivo general evaluar la gestión presupuestaria en la dirección de planificación y presupuesto de la Alcaldía del Municipio Pampán del estado Trujillo durante el período 2008. Arrojando a su vez, como conclusión, que la gestión presupuestaria de éstos entes, se ordena dentro del rango de regular, debido a que ésta presentó deficiencias.

El trabajo de grado que se acaba de mencionar, representa un gran aporte a ésta investigación por ser un estudio específico de una institución pública, ubicada dentro de una investigación descriptiva, bajo un diseño de campo sustentado en el enfoque de proyecto factible y el objetivo fue proponer lineamientos generales que faciliten evaluar la eficiencia de la ejecución presupuestaria en los entes descentralizados, teniendo relación con los objetivos que orienta este estudio y las variables manejadas, de igual manera parte de la metodología a utilizar.

Aristides (2005). “Propuesta de Lineamientos Generales para Evaluar la Eficiencia de la Ejecución Presupuestaria en entes Descentralizados”. Trabajo de Grado para obtener Título de Especialista en Contaduría, Mención: Auditoría. El presente estudio se enmarcó dentro de la investigación descriptiva, siendo a su vez un estudio de caso bajo un diseño de campo sustentado en el enfoque de proyecto factible. El objetivo fue proponer lineamientos generales que faciliten evaluar la eficiencia de la ejecución presupuestaria en los entes descentralizados, específicamente en INTRA VIAL Barinas. La investigación se desarrolló en tres fases: el diagnóstico apoyado en un estudio documental, un estudio de campo, que recabó información necesaria sobre la situación actual de INTRA VIAL y la posterior determinación de necesidades y requerimiento. La propuesta presentada recoge la metodología del control de gestión expuesta por Diofante (2004), en su obra Metodología del Control de Gestión del Indicador a la Toma de Decisiones.

El presente trabajo de grado, es significativo en esta investigación por ser un estudio específico de una institución pública, ubicada dentro de una investigación descriptiva, bajo un diseño de campo sustentado en el enfoque de proyecto factible y el objetivo fue proponer lineamientos generales que faciliten evaluar la eficiencia de la ejecución presupuestaria en los entes descentralizados, teniendo relación con los

objetivos que orientan este estudio y las variables manejadas, de igual manera parte de la metodología a utilizar.

Finalmente, por su parte, **Huerta (2003)**, realizó un estudio sobre, **“Diseño de un Sistema de Indicadores de Gestión para la Gerencia de Finanzas de los entes Municipales Descentralizados”**. La cual estuvo focalizada en la gerencia de finanzas del Instituto Municipal de Transporte Colectivo Urbano de Pasajeros del municipio Maracaibo, en la que se utilizó un tipo de investigación descriptiva con un diseño de campo, se aplicó como instrumento un cuestionario dirigido al personal directivo y jefaturas de la gerencia en estudio. Por lo tanto, se concluyó que ésta gerencia no posee un sistema de indicadores de gestión para seguir, controlar y evaluar sus actividades, metas y objetivos. Se recomendó la implementación del mismo, para lo cual la investigadora diseñó una propuesta como aporte del estudio.

Éste estudio, se vincula con el estudio planteado por cuanto considera indicadores de gestión financiera en un ente gubernamental, de allí que su revisión aporta elementos teóricos que sirvieron de referencia al estudio planteado.

Bases Teóricas

A continuación se presentan los referentes teóricos que sustentan las variables de estudio de esta investigación, los cuales se encuentran estructurados en concordancia con la variable de estudio, los objetivos específicos e indicadores establecidos. De este modo, las bases teóricas comienzan con una introducción sobre lo que es el presupuesto, luego se expone información concerniente a las fases del proceso presupuestario. Siguiendo así, con aspectos fundamentales a tomar del Plan Operativo Anual Nacional, para luego abordar información sobre lo que es gestión, evaluación, y por último indicadores de gestión, los cuales funcionarán de instrumento de aplicación para determinar la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones.

El Presupuesto

Del Río, C. (2002), expresa que, un presupuesto es la previsión de gastos e ingresos para un determinado lapso, por lo general un año. Permite a las empresas, los gobiernos, las organizaciones privadas y las familias establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos.

También se puede decir que el presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un período, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos.

Según Burbano y Ortiz (2003), el presupuesto es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado. El presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos.

Elementos del Presupuesto

Para Welsch, G, Hilton, R y Gordon, P. (1994), el presupuesto es un plan, lo cual significa que expresa lo que la administración tratará de realizar y el mismo debe contar con los siguientes elementos:

Integrador: indica que toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa. Dirigido a cada una de las áreas de forma que contribuya al logro del objetivo global. Es indiscutible que el plan o presupuesto de un departamento de la empresa no es funcional si no se identifica con el objetivo total de la organización, a este proceso se le conoce como presupuesto maestro, formado por las diferentes áreas que lo integran.

Coordinador: significa que los planes para varios de los departamentos de la empresa deben ser preparados conjuntamente y en armonía. En términos monetarios: significa que debe ser expresado en unidades monetarias.

Operaciones: uno de los objetivos primordiales del presupuesto es el de la determinación de los ingresos que se pretenden obtener, así como los gastos que se van a producir. Ésta información debe elaborarse en la forma más detallada posible.

Recursos: no es suficiente con conocer los ingresos y gastos del futuro, la empresa debe planear los recursos necesarios para realizar sus planes de operación, lo cual se logra, con la planeación financiera que incluya: presupuesto de efectivo, Presupuesto de adiciones de activos.

Objetivos del Presupuesto

- Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado.
- Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.
- Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.

Importancia de los Presupuestos

Burbano y Ortiz (2000), afirman que los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización, además de:

- Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccional las hacia lo que verdaderamente se busca.
- Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
- Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
- Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que

puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria.

- Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis.

Tipos de Presupuestos

A través de los años, diferentes países han adoptado diversas técnicas presupuestales para llevar a cabo una asignación de sus recursos de una manera más eficiente. Según Burbano y Ortiz (2000), entre las más comúnmente utilizadas se encuentran:

El sistema de planeación, programación y presupuestación: ésta práctica se originó en los años cincuenta en los Estados Unidos para plantear criterios de racionalidad al creciente incrementalismo del presupuesto en la época. Es un sistema altamente centralizado donde los planificadores centrales son los que pueden identificar los objetivos y las vías de acción alternativas, y la reducción de éstas con base en las consideraciones económicas.

El sistema de planeación, programación y presupuestación supone que una agencia gubernamental revisa sistemáticamente su programa con base en los objetivos propuestos, evalúa alternativas de políticas, e introduce el criterio del costo en sus planes y programas; en otros términos, a partir de la identificación de los objetivos, identifica a continuación el conjunto de instancias y aparatos, los recursos legales, humanos y materiales, así como los plazos de instauración del programa.

Análisis costo beneficio: cada proyecto gubernamental debe poderse traducir en un conjunto de beneficios (sociales, económicos, políticos, etc.) y un conjunto de costos necesarios para financiarlo. Generalmente, las agencias subestiman los costos y sobrestiman los beneficios, pero en cualquier caso se puede obtener una proporción

costo-beneficio que sirva para la comparación de varios proyectos a la vez, con objeto de hacer una jerarquización. El problema aquí puede ser el de la visión composición integral del presupuesto y las dificultades de jerarquizar el conjunto.

Presupuesto base cero: es un sistema de jerarquización de las operaciones gubernamentales. Ésta técnica busca analizar demandas presupuestales sin el compromiso explícito de sostener niveles pasados de financiamiento (busca romper con el sistema incremental). En este sistema los programas y actividades se organizan y presupuestan en un plan detallado que se centra en revisiones, evaluaciones, y análisis de todas las operaciones propuestas.

Los programas y actividades son analizados en términos de los niveles crecientes de éxito en el desempeño y financiamiento, a partir de cero, y luego evaluados y ordenados según una escala de prioridades. El objetivo es determinar el nivel en el cual cada actividad o programa debe llevarse a cabo. El supuesto fundamental de este sistema es que es posible asignar recursos presupuestales a través de un sistema de jerarquización de programas y alternativas.

En este modelo se encuentran sobre todo problemas de tipo técnico: los criterios para una evaluación que permita ser verdaderamente comparativa, así como la objetividad para realizar la jerarquización del conjunto de los programas. Con el presupuesto de base cero, una agencia (generalmente central) tendría que evaluar si el programa se justifica, si justifica sus objetivos y misiones originales, y si no hay un programa alternativo que pudiera alcanzar esos objetivos en condiciones más eficientes y con mayores beneficios.

Presupuesto incremental: supone incrementos más o menos justificados al nivel de financiamiento del año anterior. Supone que el programa en cuestión debe mantenerse sin cambios notables en la política aplicada. Las agencias hacen sus estimaciones presupuestales (tomando en cuenta la inflación, las necesidades nuevas, etc.) y mandan hacia arriba sus solicitudes. Esta técnica supone el cálculo presupuestal tomando como base el presupuesto del año anterior, y a partir de éste se

estima un incremento porcentual para el año siguiente. Dentro de este esquema se destinan asignaciones inerciales cada período fiscal, donde la posibilidad de incorporar nuevos programas es prácticamente nula.

Presupuesto tradicional por objetos específicos de gasto: el presupuesto tradicional o presupuesto por objetos específicos de gasto surgió a finales del siglo XIX y principios del XX y estaba enfocado al control efectivo de las cuentas presupuestales y en menor medida a la eficiencia. Uno de los rasgos principales del presupuesto tradicional es que eran especificados los techos de las partidas en el proceso de asignación presupuestaria y aseguraba que las agencias no gastaran por encima de lo asignado. Este presupuesto no brindaba información acerca del objeto del gasto, o sobre la eficiencia y efectividad de los programas, se enfocaba más a un control fuerte ex ante del gasto, más que en los resultados que ejercían las instituciones del sector público.

Presupuesto por desempeño: se basa en períodos de largo plazo donde se evalúa el desempeño de cada dependencia del gobierno y los recursos se destinan a partir de la relación entre las actividades que cada agencia realiza y los costos para producirlas. El criterio principal en la asignación y evaluación de recursos es la eficiencia con que cada dependencia ejerce el gasto, dejando de lado la evaluación sobre los resultados del gasto público.

Presupuesto por programas: surgió a principios de los años sesenta y se enfocaba en la planeación de los recursos públicos y vinculaba el costo de los programas con sus resultados, estableciendo objetivos generales y específicos y los pasos para conseguir tales objetivos. Esta técnica estaba orientada no sólo a las acciones inmediatas del gobierno, sino también a las metas de largo plazo, establecidas en programas globales o sectoriales de desarrollo.

El Presupuesto Público

Presupuesto público, presupuestos del Estado o presupuestos generales de los poderes públicos, expresa Romero, E. (2001), constituye la expresión cifrada, conjunta y sistemática de las obligaciones (gastos) que, como máximo, pueden reconocer y los derechos (ingresos) que prevean liquidar durante el correspondiente ejercicio (anual).

La aprobación de los presupuestos constituye una de las atribuciones básicas del congreso o parlamento de un país, mediante la correspondiente Ley de presupuestos; que es una norma legal, contemplada en diversos ordenamientos jurídicos dictada por este órgano a finales de año (generalmente los últimos días de diciembre) que regula todo lo concerniente a los presupuestos para el año siguiente. Esta ley incluye la relación de gastos que puede ejercer el Estado y los ingresos que éste debe alcanzar en el próximo año. Además, es una ley de naturaleza mixta puesto que su función es legislativa pero también de control. Por sus especiales características, la ley de presupuestos puede tener una tramitación especial o distinta de las otras leyes.

Según Moros, G. (1989:109) el presupuesto público, “es esencialmente una autorización de gastos y una estimación de ingresos para un periodo determinado que se denomina: ejercicio fiscal”. A esta definición hay que agregar que, el presupuesto público es fundamentalmente una ley que cada año aprueba la Asamblea Nacional.

La vida de un presupuesto público se prolonga temporalmente por unos treinta y seis meses en circunstancias normales y dejando un amplio margen para las peculiaridades de los distintos países. En todo este tiempo se pueden diferenciar para un presupuesto cuatro fases que se solapan cronológicamente.

Características del Presupuesto Público

De acuerdo con Romero, E. (2001), el presupuesto público presenta las siguientes características:

En lo que respecta a la estimación de los gastos, ésta se realiza en función a las metas a alcanzar en cada uno de los programas gubernamentales; partiendo de la tesis

que lo fundamental es satisfacer las necesidades colectivas. Luego, se establecen los mecanismos para obtener los recursos necesarios para financiar el presupuesto de gastos.

El equilibrio del presupuesto establece que los ingresos deben ser igual a los gastos; esto permite al ejecutivo igualar los gastos públicos para una vigencia fiscal, mediante la sumatoria de los ingresos ordinarios (situado, impuestos, tasas, contribuciones) más los ingresos extraordinarios (empréstitos, acuñación y emisión de monedas, utilización de las reservas no comprometidas del tesoro), pudiendo así equilibrar la ejecución del presupuesto.

Fases del Proceso Presupuestario

El proceso presupuestario es muy complejo, por lo que amerita de una gran cantidad de tiempo para su desarrollo, sin embargo, este se encuentra subdividido en varias etapas, donde al respecto Paredes (2006), señala que son cuatro: formulación, discusión y aprobación legislativa, ejecución, y evaluación. Desde una perspectiva más amplia e integradora, contempla inicialmente la formulación de la política socio-económica del gobierno, la cual conduce a las políticas presupuestarias de ingresos y gastos, así como a la formulación del presupuesto nacional.

Formulación del Presupuesto

La primera fase del ciclo presupuestario es la formulación, en ésta se establecen las políticas presupuestarias que en los entes de la administración pública consideran para el cumplimiento de sus obligaciones. Una definición más amplia la expresa Paredes (2006), donde establece que la definición de la política presupuestaria, primera fase de esta etapa, si bien debe ser realizada centralmente con participación de los diversos organismos responsables de la formulación de políticas globales, de acuerdo a las normas que dicte el órgano rector del sistema presupuestario, debe contar con el apoyo de los presupuestos preliminares, que elaboren los organismos.

El inicio del presupuesto de formulación de los anteproyectos de presupuesto por parte de las distintas instituciones suelen estar condicionados por el momento en

que se conocen los recursos financieros que le son asignados. Con ellos generalmente ocurre en fechas muy cercanas a las establecidas para la presentación de los anteproyectos, y por ende se provocan situaciones que no coincidan con los lapsos que requiere una adecuada programación presupuestaria.

Es necesario, por lo tanto, solucionar el problema de una metodología para una formulación preliminar, previa a la fijación de la política presupuestaria, en las que los distintos organismos elaboran proyecciones de sus niveles de producción de bienes y servicios, de acuerdo con diferentes posibilidades de financiamiento.

De esta manera, la política presupuestaria expresará un adecuado equilibrio, entre las políticas globales, las prioridades sectoriales e institucionales que se correspondan con la capacidad operativa de las instituciones para instrumentarlas y las posibilidades de financiamiento disponibles. Además, facilita aún más el proceso de elaboración de los anteproyectos de presupuesto.

La elaboración de los anteproyectos de presupuestos tiene un primer proceso descendente, como se apreció anteriormente, desde la política presupuestaria; esto es, que partiendo de los niveles más agregados de la misma, se va desagregando hasta llegar a las categorías programáticas de menor nivel.

El segundo proceso, ascendente, implica la elaboración de los anteproyectos de presupuesto de los organismos la que debe realizarse partiendo de las unidades administrativas y categorías programáticas de menor nivel.

En la etapa de formulación, el sistema presupuestario está relacionado con los siguientes sistemas:

- Sistema de planificación y de inversiones
- Sistema de tributación
- Sistema de crédito público
- Sistema de recursos públicos
- Sistema de compras y contrataciones
- Sistema de administración y bienes

Formulación del presupuesto de ingresos

Debido a la característica del presupuesto, la etapa de formulación se encuentra dividida en dos tipos de formulaciones, como lo es, el presupuesto de ingresos y el presupuesto de gasto.

Al respecto Paredes (2006), establece que, la formulación del presupuesto de ingresos implica un proceso de análisis del sistema de ingresos públicos, de los cuales el gobierno deriva su poder de compra, es decir, del nivel de los medios que utiliza para obtener los ingresos, formados principalmente, por la tributación, las tasas, el endeudamiento y demás formas que proporcionen fuentes de financiamiento.

Cada una de estas fuentes tiene sus características propias y en este proceso de formulación se evalúa sus rendimientos a corto plazo, definiendo su magnitud y composición compatibles con los planes, programas y proyectos destinados a ser financiados del presupuesto.

Formulación del presupuesto de gastos

Siguiendo a lo que establece Paredes (2006), la formulación del presupuesto de gasto implica llevar a cabo un proceso de programación que incluye las siguientes actividades:

- Analizar las políticas, objetivos y metas definidas en el Plan Estratégico Nacional (PEN) y en el Plan Operativo Anual Nacional (POAN).
- Definir y cuantificar el financiamiento del presupuesto.
- Definir la cantidad y calidad de los bienes y servicios.
- Calcular los insumos reales que se requieren para producir los bienes y servicios.
- Definir la estructura organizativa.
- Definir la estructura programática.
- Asignar insumos reales a las categorías programáticas.
- Valorar los recursos reales, a fin de definir y cuantificar los recursos financieros que se requerirán y que serán asignados a las categorías programáticas.

Para la realización de esta etapa se debe lograr el equilibrio entre centralización normativa y descentralización operativa. Esto significa que la definición de la política presupuestaria y la coordinación general del proceso de formulación del presupuesto debe realizarse centralizadamente; mientras que la elaboración de los proyectos de presupuesto de cada organismo debe producirse descentralizadamente y, por tanto, con una participación de todos los entes administrativos públicos.

Discusión y Aprobación Legislativa del Presupuesto

La aprobación y sanción de la ley de presupuesto, en lo que respecta a la administración central y entes descentralizados, es competencia del Poder Legislativo, con las limitaciones previstas en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público (2005) y en leyes especiales.

Limitaciones

Una limitación importante para la aprobación del Proyecto de Ley de Presupuesto está referida al situado constitucional para los estados; dicha materia está regulada en el Título IV del Poder Público, Capítulo III del Poder Público Estatal, artículo 167, numeral I de la constitución vigente, el cual define al situado constitucional de la siguiente manera:

Los recursos que les correspondan por concepto de situado constitucional. El situado es una partida equivalente a un máximo del 20% del total de los ingresos ordinarios estimados anualmente por el Fisco Nacional, la cual se distribuirá entre los Estados y el Distrito Capital en la forma siguiente: 30% de porcentaje por partes iguales, y el 70% restante en proporción a la población de cada una de dichas entidades.

En cada ejercicio fiscal, los Estados destinarán a la inversión un mínimo del 50% del monto que les corresponda por concepto de situado. A los Municipios de cada Estado les corresponderá, en cada ejercicio fiscal, una participación no menor del 20% del situado y de los demás ingresos ordinarios del respectivo Estado.

En caso de variaciones de los ingresos del Fisco Nacional, que impongan una modificación del Presupuesto Nacional, se efectuará un reajuste proporcional del situado.

En lo referente a los organismos de la administración descentralizada que se rigen por leyes especiales, se obliga al Ejecutivo para que se incluyan cada año, dentro del proyecto de presupuesto, partidas fijas, las cuales por razones obvias deben respetar los miembros de la Asamblea Nacional en el proceso de discusión.

Ejecución del presupuesto

La ejecución presupuestaria implica la movilización de todo el aparato administrativo público, utilizando las más diversas técnicas y disciplinas, intervienen, además, activamente los sistemas de recursos humanos, de compras, y de contrataciones en el proceso de provisión de insumos, así como la contabilidad que registra las transacciones económicas-financieras originadas en el presupuesto.

Paredes (2006), señala que la programación de la ejecución del presupuesto implica responder a las siguientes interrogantes:

¿Quién lo ejecutará? Es decir, qué organismo o institución es responsable de la realización de un proceso determinado, diseñado para el logro de una meta específica.

¿En qué lo ejecutará? Es decir, qué actividad se realizará con los recursos asignados.

¿Cómo lo va a ejecutar? Es decir, la especificación del uso de los recursos, señalando el tipo de gasto (partidas) y temporalmente del mismo.

En resumen, tres (03) estructuras serán responsables de orientar la ejecución del gasto: la organizativa, la programática y el plan único de cuentas. El uso de estas estructuras en la etapa de la ejecución es diferente del de la etapa de la formulación del POAN, ya que éste se realiza en el ámbito de estructura organizativa y programática.

Etapas de la ejecución de los ingresos

En la ejecución de los ingresos pueden distinguirse tres (03) etapas, las cuales pueden ser simultáneas o separadas en el tiempo:

- Ingreso causado: es el momento en que nace un derecho de percibir una contraprestación monetaria en razón de la venta de bienes y servicios o de disposiciones legales.
- Ingreso liquidado: momento de la determinación de la cuantía de la contraprestación económica, perfeccionada mediante un acto administrativo.
- Ingreso recaudado: momento de transferencia al creador de parte del efectivo del deudor, a objeto de eliminar la deuda.

Etapas de la ejecución del gasto

La ejecución del gasto consta de tres (03) etapas, las cuales pueden ser simultáneas o separadas en el tiempo.

- Compromiso: acto administrativo mediante el cual se dispone a realizar un gasto.
- Causado: cuando contrae una obligación de pagar por los bienes y servicios recibidos (deuda).
- Pago: acto mediante el cual se extingue la obligación.

Evaluación del presupuesto

Un aspecto básico y esencial para la reforma del sistema presupuestario es la incorporación de mecanismos de evaluación que posibiliten seguir de cerca la ejecución presupuestaria, tanto para optar las correcciones necesarias en el momento oportuno, como para retroalimentar la programación de ejercicios futuros.

Al respecto Paredes (2006), expresa que la tarea de evaluación es de particular significación ya que se hará posible fijar criterios, tanto durante la ejecución como al finalizar el ejercicio, respecto de la economicidad, eficiencia y eficacia de la gestión por lo que, sobre todo durante el curso del ejercicio, actúa como retro alimentador del proceso presupuestario.

La evaluación debe de asumir una forma piramidal, es decir, que la evaluación primaria e inicial debe ser realizada por las propias unidades administrativas. La

evaluación que se realice en los niveles superiores se sustenta en agregaciones y comparaciones de la información que se produzca en las categorías programáticas.

La evaluación debe medir:

- El grado de avance, en el que se compara la programación inicial con la ejecución hasta una fecha determinada.
- Los desvíos que surgen de comparar lo programado y lo ejecutado para un período.

A través de las relaciones entre las variables físicas y financieras se determinan los indicadores de gestión que permiten medir la eficiencia, la eficacia y la calidad de la gestión de los organismos públicos, validados por los organismos evaluadores externos.

Plan Operativo Anual Nacional (POAN)

El Plan Operativo Anual Nacional (POAN), es coordinado por el Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo, el cual se presenta a la Asamblea Nacional en la misma oportunidad en la cual se efectúa la presentación formal del proyecto de ley de presupuesto, este contiene los objetivos y metas trazados por el ente público para su ejecución durante el ejercicio fiscal. Por lo tanto, es de gran importancia para la investigación conocer el POAN profundamente.

El mismo, es un instrumento de planificación, a través del cual se concreta el que hacer de cada una de las áreas ejecutoras de la Dirección, mediante la definición de los diferentes objetivos, actividades, metas, productos verificables, que se realizan durante el período para el cual se define dicho plan. Se precisan los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para obtener los resultados esperados, por último se identifican los responsables de cada una de las áreas y proyectos.

La elaboración del Plan Operativo Anual Nacional (POAN) es para las dependencias lo que la brújula es para los navegantes, ya que el mismo estima el curso más apropiado para lograr las políticas fijadas por la Dirección, además que constituye una herramienta de autogestión por medio de la cual se evaluará la gestión de las Dependencias del Instituto Venezolano de los Seguros Sociales.

Dentro del entorno público es difícil determinar la eficiencia, eficacia y economía de los recursos empleados de manera verás, es por esta razón que los entes públicos establecen lineamientos para la elaboración de un Plan Operativo Anual Nacional (POAN), los cuales se llevarán a cabo durante el año fiscal, y además sirven como medio para evaluar la gestión de la entidad pública.

Los lineamientos para el Ejercicio Fiscal 2010, son en la práctica un conjunto de conceptos, criterios y orientaciones de trabajo, las cuales servían de guía para que a los Ministerios, así como los entes adscritos a ellos puedan concretar, en sus respectivos planes operativos y presupuestos institucionales, los proyectos de transformación que demanda la sociedad venezolana, de manera que las mejoras en el desarrollo económico y social del país estén al servicio de las mayorías nacionales.

En lo atinente al plano conceptual se debe tener presente que el Plan Operativo Anual Nacional (POAN), es un esfuerzo de planificación estratégica y asignación de recursos por proyectos.

Como esfuerzo de planificación estratégica, los proyectos del POAN, deben ser previamente concertados con las autoridades e instancias de decisión involucradas, estar definidos con base a los objetivos, estrategias, políticas y demás directrices del desarrollo nacional. En este sentido, los proyectos del POAN trascienden las rutinas institucionales, las llamadas operaciones de mantenimiento institucional. Por lo tanto, en este contexto, los Ministerios así como sus entes adscritos deben identificar, diseñar y justificar sus propuestas de proyectos POAN, en estricto apego a las directrices, propósitos, objetivos y metas del desarrollo nacional de corto plazo que el Ejecutivo Nacional se plantea, en aras de superar los obstáculos de la coyuntura económica, política y social que vive el país, para el momento en que se elaboran los distintos instrumentos de la operativa anual (Plan Operativo Anual Nacional, Proyecto Nacional de Presupuesto, Ley Especial de Endeudamiento Público, Plan Operativo Anual Institucional y Presupuestos Institucionales).

Como esfuerzo de programación presupuestaria, los proyectos del POAN deben contar con los recursos de financiamiento necesarios para su ejecución, en el contexto de la política nacional de racionalización del gasto, contenida en la política

macroeconómica anual, expresada entre otros instrumentos normativos en el acuerdo marco de política entre el Ejecutivo Nacional, el Banco Central de Venezuela y el Marco Plurianual del Presupuesto, donde se establecen las reglas del equilibrio y la disciplina fiscal, y se fijan los límites máximos al gasto ordinario y al endeudamiento anual, en sintonía con las estimaciones de los ingresos fiscales y los compromisos financieros que el país tiene pendiente.

En atención a este principio, los recursos financieros que los ejecutores asignan a proyectos del POAN forman parte del presupuesto institucional del ente ejecutor, quien debe velar por el cumplimiento de la programación física y correspondiente, manteniendo así una acción proactiva en torno a la racionalización del gasto público.

Consecuentemente, se entiende por planificación operativa y presupuesto por proyecto, al proceso de planificar, programar, administrar y evaluar la acción anual de gobierno bajo una concepción que sigue la lógica de proyectos. El proyecto se concibe como el punto focal para la elaboración del POAN y distribución de los recursos fiscales entre los organismos del Ejecutivo Nacional.

En este orden de ideas los Ministerios y demás entes ejecutores deberán llenar la ficha única de proyectos y la ficha de acciones centralizadas del Presupuesto Nacional, contenidas en el Sistema de Formulación, Seguimiento, Evaluación y Control de los Proyectos para la nueva etapa.

En efecto, toda la información que define y precisa los contenidos fundamentales de un proyecto, así como los datos correspondientes a su programación física y presupuestaria, deben registrarse de manera homogénea en los distintos instrumentos de la planificación operativa anual donde estos deben quedar reflejados. Esta información debe ser sistemáticamente compatibilizada en las distintas fases del proceso de planificación y de asignaciones presupuestarias desde que se inicia la formulación de los respectivos anteproyectos hasta su aprobación definitiva por parte de la Asamblea Nacional. De igual manera, todo cambio en la programación física y presupuestaria que experimente un proyecto, en su fase de ejecución, una vez cumplidos todos los requisitos previos correspondientes, debe ser registrado oportunamente en el sistema de formulación, seguimiento, evaluación y

control de los proyectos para la nueva etapa.

Directrices estratégicas

La elaboración del Plan Operativo Anual Nacional del ejercicio fiscal 2010 responde al histórico e ineludible desafío y compromiso político asumido por el Gobierno Nacional con las mayorías populares venezolanas de avanzar y profundizar el Desarrollo del Proyecto Socialista del Siglo XXI, razón por la cual contiene proyectos que abarcan tanto el corto, como el mediano y largo plazo. A partir del enfoque estratégico planteado en las Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013, el cual comprende siete grandes directrices estratégicas:

- La Nueva Ética Socialista.
- La Suprema Felicidad Social.
- Profundización de la Democracia Protagónica y Revolucionaria.
- La construcción de un Modelo Productivo Socialista.
- Consolidar una Nueva Geopolítica Nacional.
- Convertir a Venezuela en una Potencia Energética Mundial.
- Avanzar hacia la Nueva Etapa en la Geopolítica Internacional.

Cada una de las directrices antes mencionadas, se presentan para los Proyectos que concretan las prioridades gubernamentales, sus asignaciones presupuestarias, el órgano o ente ejecutor y las fuentes específicas de financiamiento, tanto ordinaria como extraordinaria, en su articulación con el Primer Plan Socialista.

Lineamientos del POAN

En relación a compras de materiales de oficina, insumos médicos, material descartables:

1. La Dirección General de Administración y Finanzas, a través de la Dirección de Adquisición y Suministros, incluirá en su Plan Operativo Anual Nacional las compras de materiales y suministros de consumo masivo requeridos por las Dependencias del Instituto.

2. Las Unidades Desconcentradas incluirán en su Plan Operativo Anual Nacional las compras de materiales y suministros que se han asignado en los Presupuestos anteriores.

En relación a compras de equipos tecnológicos:

3. La Dirección General de Informática, es la encargada de recibir las solicitudes de Equipos Tecnológicos de las diferentes instituciones dependencias, una vez aprobadas estas solicitudes, elaborará Plan de Equipamiento conjuntamente con la Dirección General de Administración y Finanzas.

En relación a ejecución de obras o mantenimientos mayores:

4. La Dirección General de Ingeniería y Mantenimiento, es la encargada de recopilar las necesidades que tengan las dependencias, en cuanto a mantenimiento, mejora y equipamiento y de consolidarlas para la formulación de su respectivo Plan Operativo Anual Nacional; es decir, que cada Dependencia que elabore su POAN “No Incluirá” en sus Acciones, Actividades y Presupuesto, la realización de Obras o de Mantenimientos Mayores, por considerarse un Gasto Centralizado de la Dirección General de Ingeniería y Mantenimiento.

En materia de creación de cargos, ingreso y adiestramiento de personal:

5. Las Dependencias adscritas al IVSS deberán presentar anexo a su Plan Operativo las Plantillas de Gastos de Personal (Cargos Fijos a Crear, Personal adscrito Físicamente), ante la Dirección General de Planificación y Presupuesto para su inclusión en el Plan de Personal que elaborará la Dirección General de Recursos Humanos y Administración de Personal, en el marco de sus competencias.

Es responsabilidad de los Directores los Centros Asistenciales, Jefes de Oficinas Administrativas y Coordinadores de Centros de Educación Inicial:

- Elaborar su respectivo Plan Operativo Anual Nacional, vinculado al presupuesto.
- Consolidar el Plan Operativo de sus Unidades Adscritas.
- Presentar ante la Dirección General de Planificación y Presupuesto el Plan Operativo correspondiente para su discusión y aprobación preliminar conjuntamente con su Dirección General de Adscripción.

Es responsabilidad de los Directores Generales:

- Elaborar su respectivo Plan Operativo Anual Nacional, vinculado al presupuesto.
- Consolidar el Plan Operativo de su Dependencia.
- Presentar ante la Dirección General de Planificación y Presupuesto el Plan Operativo correspondiente para su discusión y aprobación preliminar.

Objetivos y Metas del POAN

Objetivo general

Garantizar la Ejecución del Presupuesto por Proyecto por parte de las Unidades Ejecutoras de manera eficaz.

Objetivos específicos

- Aplicar las estadísticas en el proceso de planificación de las Unidades Ejecutoras
- Planificar en base a las necesidades de la población objetivo.
- Aplicar los lineamientos del Presupuesto por proyectos para alcanzar los objetivos Institucionales.
- Proponer Programas de Capacitación sobre Planificación y Seguimiento
- Promover la participación activa de las Unidades Ejecutoras en el proceso de la Planificación Institucional.
- Promover una verdadera Identidad e Integración Institucional

- Lograr el uso adecuado del presupuesto asignado a las Unidades Ejecutoras.
- Velar por la continuidad en la ejecución de la planificación por parte de las Unidades Ejecutoras

Metas

- Cumplir con la Planificación.
- Lograr la ejecución eficaz del Presupuesto.
- Rendir oportunamente la Gestión (interna y externa).
- Cumplir con la Ley.

Importancia del POAN

- Contribuye a concretar los objetivos estratégicos de la acción de gobierno.
- Lograr una Gestión Pública eficaz, transparente y democrática.
- Instrumento fundamental para racionalizar y mejorar la calidad del gasto.
- Permite establecer los proyectos que obedecen al funcionamiento institucional.
- Mejora los resultados en la ejecución de los proyectos Institucionales.
- Ayuda a contribuir con el desarrollo integral de la nación, beneficiando a la mayoría de los ciudadanos y ciudadanas.

Ventajas del POAN

- Mejora la efectividad, eficiencia y transparencia de la gestión pública, en función de los objetivos y estrategias del desarrollo de la nación.
- Muestra resultados concretos de la Acción Administrativa y establece las bases para la aplicación de instrumentos que permitan el seguimiento de la Gestión.
- Precisa los recursos humanos, materiales y financieros para alcanzar los objetivos, estrategias y metas trazadas.
- Visualiza las variables requeridas para la toma de decisiones.
- Simplifica la Estructura Presupuestaria.
- Racionaliza el Gasto.

Gestión

Para Ivancevich, J. y otros (1996), el concepto de gestión se mueve en un ambiente en el cual, por lo general, los recursos disponibles escasean, y en base a esto, la persona encargada de la gestión debe aplicar diferentes fórmulas para que se esta manera se logren persuadir y motivar constantemente a todas las fuentes del capital empresarial, con el objetivo de lograr que las mismas apoyen todos los proyectos que la empresa planea emprender, de este modo el autor define gestión, como el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos.

Por su parte, Rayburn, L. (2001), expresa que la gestión de toda institución consiste finalmente en realizar cosas por un grupo de hombres, con objeto de obtener ciertos resultados, de la manera más eficaz y económica posible. Considerando así el hecho de la gestión es universal. Se trata siempre de escoger las acciones en función del resultado que se espera obtener y de los medios de que se dispone, en otros términos, asegurar la explotación óptima de los recursos.

En torno a estas consideraciones, se evidencia que la gestión hace referencia a los logros por alcanzar con un conjunto de recursos limitados, en consecuencia, lograr la mayor productividad de los mismos significa una gestión exitosa.

En este sentido, esos logros implican una racionalidad en decisiones y acciones a desarrollar de ello, señala Ivancevich, J. y otros (1996) que una gestión racional implica:

- Identificación y previsión de las necesidades a satisfacer. La determinación de los objetivos que pueden ser perseguidos para satisfacer las necesidades. La búsqueda de las acciones más eficaces para alcanzar esos objetivos.
- La decisión en sí misma, es decir, la elección entre las acciones posibles teniendo en cuenta los recursos disponibles hoy y los previsibles en el futuro.
- Ejecución de la decisión.
- Por último, el control de la ejecución, que tiene por objeto asegurar que los objetivos son alcanzados con los medios previstos, y tomar las acciones correctivas de ser necesarias.

De acuerdo con lo considerado, la racionalidad en la gestión deriva de una toma de decisión y las consecuentes acciones, a partir de un proceso decisorio racional, es decir, teniendo en cuenta los recursos disponibles y definidos los objetivos a alcanzar, evaluar diferentes alternativas para luego seleccionar la mejor de ellas, con el consiguiente control. Así una gestión racional se viene a convertir en un estudio de todos los aspectos relacionados con la misma. Asimismo, se concibe sobre una empresa que en su gestión ordinaria va realizando los planes y programas de medio y largo plazo coincidiendo con la gestión del día a día, convirtiendo continuamente la información en acción a través de la decisión y el control.

Es importante destacar que el concepto de gestión por lo general, suele tener mucha más aplicación en las empresas de propiedad privadas, que son más conocidas como el sector privados empresarial. De todas formas debemos decir que las empresas que le pertenecen al sector público, es decir, aquellas que son propiedad del estado, también suelen tener buenos modelos de gestión, pero los mismos suelen independizarse bastante de lo que es el concepto de gestión más técnico.

Y es aquí en donde radica la diferencia más grande, ya que el sector privado, aplicando el concepto de gestión en el desarrollo de sus actividades obtiene muchas más ganancias que una empresa correspondiente al sector público, es por ello que es importante considerar la tecnicidad del concepto de gestión como parte de la gestión empresarial.

De tal manera que se considera importante también que se haga mención del hecho lógico que nos confirma que las empresas privadas cuentan con muchos más recursos que aquellas del Estado, y uno de esos recursos es la tecnología, una herramienta que ha ayudado ampliar el concepto de gestión en todas las aplicaciones correspondientes.

Funciones principales de la Gestión

Ivancevich, J. y otros (1996) explica que el concepto de gestión aplicado a la administración de empresas obliga a que la misma cumpla con cuatro funciones fundamentales para el desempeño de la empresa.

La primera de esas funciones es la planificación, que se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos que puedan resultar redituables para la empresa, en términos más específicos nos referimos a la planificación como la visualización global de toda la empresa y su entorno correspondiente, realizando la toma de decisiones concretas que pueden determinar el camino más directo hacia los objetivos planificados.

La segunda función que le corresponde cumplir al concepto de gestión es la organización en donde se agruparan todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados.

La dirección de la empresa en base al concepto de gestión implica un muy elevado nivel de comunicación por parte de los administradores para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando las rentabilidades de la empresa.

El control es la función final que debe cumplir el concepto de gestión aplicado a la administración, ya que de este modo se podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal empleado en cuanto a los objetivos que les habían sido marcados desde un principio.

Considerando lo anteriormente planteado, se refleja la eficiencia que posee el hecho de llevar a cabo la administración de empresas, los proyectos, en base al concepto de gestión. El mismo aporta un nivel mucho más alto de organización permitiendo así que la empresa pública o privada pueda desempeñarse muy bien en su área de trabajo.

Características de la Gestión

Con referencia a las características de la gestión Ivancevich, J. y otros (1996), señala las características más relevantes de la gestión, entre las que incluye:

- Planifica, organiza, dirige y controla los procesos administrativos, administra los procesos que le competen y sus recursos.

- Debe estar a cargo de un responsable (s) del proceso (s). Tomar decisiones ante situaciones que genera el proceso del ente (entrada, proceso, salida).
- Rinde cuenta del proceso mismo de gestión ante superiores que evalúan y corrigen cualquier deficiencia.
- Para su medición y evaluación es imprescindible la creación de un sistema de indicadores sobre el comportamiento de los rangos y variables (entrada, insumos, proceso, producto, efecto e impacto). El uso de indicadores en sus procedimientos que le permiten maximizar el alcance de las metas y objetivos en forma coherente. Vigilar el buen uso y distribución de los recursos.

Gestión Administrativa Financiera

La Gestión Administrativa Financiera, tiene como principal objetivo medir la eficiencia organizacional y de igual manera, evaluar los resultados de la acción gerencial, en términos de conocer si realmente se están logrando los objetivos y metas planteadas por la empresa, en todas sus áreas y funciones; por esto no debe entenderse como un conjunto de actividades, sino de logros que involucran tres aspectos fundamentales: objetivos, procesos y recursos; según

En las finanzas, la gestión trata lo concerniente a la implementación de políticas y acciones tendientes a obtener la eficiente administración de los recursos económicos asignados o generados por la organización y la forma en que la empresa produce y vende, conforme las necesidades del mercado, garantizando de esta forma el equilibrio y la estabilidad económica de la organización. Por ello, Riedi e Ibáñez (2002), define la gestión financiera como, el conjunto de actividades que tienen por objetivo influir en el comportamiento de los costos e ingresos, a fin de que se dispongan de los recursos suficientes para llevar a cabo la ejecución de los procesos productivos, de igual manera procura la búsqueda de financiamiento para la puesta en marcha de nuevos proyectos de inversión, solventa el pago de compromisos adquiridos y vela por el uso racional de los recursos asignados en el presupuesto.

El proceso de revisar la gestión administrativa implica que la empresa debe ser examinada en todos sus aspectos, bien bajo una visión integral, bien en áreas, secciones o funciones de las mismas.

En este sentido, ésta herramienta técnico-administrativa ayuda a identificar los problemas y fallas que afectan los sistemas administrativos de la empresa, analiza sus causas, efectos y contribuye mediante recomendaciones a la solución de ellos.

Gestión Pública

La gestión pública se refiere a esa serie de toma de decisiones y acciones señaladas anteriormente, solo que las mismas derivan de la gerencia de entes estatales, los cuales en la mayor parte de los casos no persiguen rentabilidad económica como si lo hace una empresa privada.

En síntesis, se asume el desafío de realizar los esfuerzos para adecuar el funcionamiento de las instituciones y servicios públicos a las condiciones de eficiencia y de calidad que se requieren para responder satisfactoriamente en todos los ámbitos de acción pública (educación, salud, vivienda, previsión del medio ambiente) con el objeto de atender las necesidades y requerimientos de la población. Atendiendo a estas consideraciones, la gestión pública deviene en optimizar los procesos gerenciales, considerando los recursos disponibles, así como tomar las mejores decisiones y acciones orientadas a prestar los servicios públicos de tal manera que sus usuarios se sientan verdaderamente atendidos por el Estado, entendiendo, por supuesto, que no todos los servicios necesariamente tengan que provenir de los entes estatales.

De lo señalado, se hacen pertinentes las palabras de Rayburn, L. (2001), el cual indica que la gerencia eficaz de un servicio público podría entenderse como un conjunto de decisiones y acciones, orientadas a optimizar los efectos de los encuentros entre la organización y los usuarios.

Por otra parte, la gestión pública necesita ser evaluada para dar respuesta a la sociedad sobre el grado de adecuación y coherencia existente entre las decisiones de los gerentes y la eficacia, eficiencia y economía con que fueron administrados los

recursos públicos para ser alcanzados los objetivos y metas establecidas en los planes y presupuestos. También para realizar la evaluación de la gestión pública, es necesario considerar la posibilidad de un modelo de contabilidad diseñado para la gestión, que considere indicadores de gestión adecuados. Existe diversidad de técnicas gerenciales en donde su objetivo común está dirigido a:

- Disminuir y controlar la corrupción que va siempre en constante crecimiento y que afecta a todas las entidades públicas.
- A la necesidad de mejorar los sistemas de información que deben sustentar el proceso de toma de decisiones gerenciales efectivas, oportunas y acertadas para la consecución de las metas y objetivos institucionales.

Al respecto la gestión pasa a ser así, una valiosa herramienta para evaluar la efectividad de los sistemas de control de la empresa.

Gestión presupuestaria

La gestión presupuestaria según Rayburn, L. (2001), se define como la práctica de la dirección de una empresa o administración destinada a definir en volumen y en valor las previsiones de actividad de la organización en el plazo de un año , y posteriormente a seguirlas en vías de realización mediante una permanente confrontación entre previsiones y realizaciones, se apoya en la estructuración de la organización en centros de responsabilidad (según los casos son centros de costes, de ingresos, de beneficios y de inversión), estableciéndose en cada centro un programa preventivo de actividad, de este modo la gestión presupuestaria se relaciona con el sistema de planificación, la organización contable y la estructura jerárquica de la organización.

Cuando una organización dispone de un sistema de planificación bien definido, la base de la gestión presupuestaria la constituyen los planes a medio y largo plazo, apareciendo como la resultante de las fases sucesivas de la planificación con las que se pretende tomar las mejores decisiones posibles para alcanzar los objetivos definidos en un momento dado. El trabajo de preparación de los presupuestos anuales consiste en preparar el segmento anual del plan a medio/largo plazo o en servirse de

este plan para orientar la elección de posibles variantes presupuestarias.

Evaluación

García, L. (1979), establece que, evaluar significa estudiar cómo el funcionamiento o conducta de un sistema o subsistema se corresponde con el comportamiento que se estableció... ésta puede revelar qué componente (entidad o proceso) ejecuta la función que debe desarrollar dentro del sistema.

Asimismo, Hernández, M. (1997) considera que, evaluar un sistema de información consiste en medir su comportamiento y que para ello se debe partir de la delimitación del sistema y del componente o de los componentes que se quieren estudiar y la relación entre componentes, de forma tal que se pueda medir la influencia que tiene un componente en el otro y en el sistema como un todo.

Por su parte, Domínguez, P. (2006), destaca que la evaluación saca a la luz información real sobre el comportamiento del sistema objeto de evaluación que hace posible que se creen estrategias así como la toma de decisiones que contribuyan a mejorar la estructura del mismo. De esta manera, la evaluación de los servicios es, como toda actividad directiva, un proceso continuo que se formula científicamente para analizar la correspondencia de la actuación de las instituciones informativas con la misión, la visión, los objetivos y las metas correspondientes.

A tal efecto, el proceso conduce a la obtención de los datos, que reflejan esa actuación y la forma en que esta responde a las expectativas de los usuarios tanto internos como externos e incluso las supera, así como a las oportunidades y amenazas del entorno, para agrupar dichos datos, analizarlos, valorarlos y enjuiciarlos hasta llegar a conclusiones que reflejen las variaciones ocurridas en relación con lo programado, la adecuación de esas variaciones, el grado de aprovechamiento de los recursos disponibles, el nivel de eficacia y eficiencia logrado, las fortalezas y las limitaciones y fallas que presenta, los beneficios que aporta, su impacto, la necesidad de modificar objetivos, estrategias, proyectos, acciones, productos y servicios de la institución con el fin de tomar decisiones para su perfeccionamiento.

Evaluación de la gestión

A través de los años se ha querido evaluar la gestión desde diferentes ámbitos, pero muchas personas no han entendido todavía el significado de dicha acción. Al respecto Guinart (2003), establece que la evaluación de la gestión consiste en evaluar los controles de las operaciones y la recolección de evidencias suficientes y confiables, para determinar si los asuntos identificados en la fase de planeación como de potencial riesgo. Realmente revisten suficiente importancia.

La evaluación de la gestión debe comprender:

- Niveles de revisión.
- Aplicación de indicadores y su análisis.

El enfoque básico de la evaluación recae principalmente sobre los recursos utilizados o consumidos por la entidad, su manejo o conversión en los productos o servicios útiles y la entrega o prestación de dichos productos o servicios desde el punto de vista objetivo de forma tal que se pueda conceptuar alternativas que resulten en mayor economía. El propósito de la evaluación es determinar si la entidad administra o utiliza sus recursos humanos, materiales y financieros de manera eficiente, eficaz y económica.

Indicadores de Gestión

Beltrán, J. (1999), dice que son instrumentos de medición de las variables asociadas a las metas, pueden ser cualitativos. En este último caso pueden ser expresados en términos de “Logrado”, “No Logrado” o sobre base de algunas escalas cualitativas. Los indicadores de gestión por su parte, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia puede estar señalada una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicios o productos son generados en la institución. El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada.

En el desarrollo de los indicadores se deben identificar necesidades propias del área involucradas clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador. Esto es fundamental para el mejoramiento de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas. El principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetro establecido en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación. Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivo que conlleven a la consecución de la meta fijada.

Tipos de indicadores

Para evaluar la gestión de una institución pública se exige el desarrollo de un conjunto de indicadores que comprendan las diferentes dimensiones de la misma. Al respecto, Guinart (2003), establece un conjunto de indicadores de acuerdo a la dimensión a evaluar:

1. Indicadores de economía:

Se refiere a las condiciones a que un determinado organismo o institución accede a los recursos financieros, humanos y materiales. En este ámbito, la fijación de los criterios o indicadores de gestión (es decir, los criterios de medición), supone la determinación o identificación de los correspondientes estándares o patrones con respecto a aspectos tan importantes como el conocimiento real de las necesidades que deben ser atendidas y su comparación con lo que se ha adquirido o se pretende adquirir; la determinación de las cualidades admisibles; el grado de utilización de los bienes o servicios a adquirir, y, finalmente, las posibilidades, plazos y condiciones de la compraventa de los recursos materiales.

Para que una operación sea económica el acceso a los recursos debe realizarse en el momento y cantidad adecuados y con la mejor (en este caso menor) relación coste-calidad posible. En resumen, se podría decir que la economía se alcanza cuando se adquieren los recursos más adecuados (en cantidad y calidad) al costo más bajo.

2. Indicadores de eficacia:

Mide el grado de satisfacción de los objetivos fijados en sus programas de actuación o de los objetivos incluidos tácita o explícitamente en su misión. Es decir, comparando los recursos reales con los previstos, independientemente de los medios utilizados.

La evaluación de la eficacia de un determinado organismo no puede realizarse sin la existencia previa de una planificación plasmada en unos programas en donde los objetivos aparezcan claramente establecidos y cuantificados, así como de una expresión clara de la forma en que estos se pretenden alcanzar. Lo anterior, en virtud de que para llevar a cabo la evaluación será preciso analizar la forma y magnitud en que los resultados obtenidos –en forma de bienes o servicios- se ajustan a los efectos previstos.

De esta forma, la eficacia puede ser considerada, tanto desde el punto de vista tradicional como la comparación de los resultados obtenidos con los esperados, sino también y aún más importante como una comparación entre los resultados obtenidos y un óptimo factible, de forma tal que este concepto coincida con la propia evaluación de programas.

3. Indicadores de eficiencia:

Mide la relación existente entre los bienes y servicios consumidos y los bienes o servicios producidos; o, con mayor amplitud, por los servicios prestados (out puts) en relación con los recursos empleados a tal efecto (in puts). Así, una actuación eficiente se definiría como aquella que con unos recursos determinados obtiene el máximo resultado posible, o la que con unos recursos mínimos mantiene la calidad y cantidad adecuadas de un determinado servicio. Teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: tiempo fabricación de productos, periodo de maduración de un producto, ratio de piezas / horas rotación del material entre otros.

Tipos de indicadores de gestión según su naturaleza

1. Indicadores de Resultados:

Miden directamente el grado de eficacia o el impacto sobre la población. Son los más relacionados con las finalidades y las misiones de las políticas públicas. Otros nombres con que se conocen los indicadores de resultados son: indicadores de objetivos, indicadores de impactos, indicadores de efectividad, e indicadores de satisfacción.

Ejemplo de indicadores de resultado son: número de asistentes a exposiciones en función de la cantidad de habitantes, porcentaje de caso resuelto al mes y grado de satisfacción de los resultados de los ciudadanos con un servicio determinado.

2. Indicadores de Proceso:

Valoran aspectos relacionados con las actividades, están directamente relacionados con el enfoque denominado Gestión por Proceso. Hacen referencia a mediciones sobre la eficacia del proceso. Habitualmente relacionan medidas sobre tiempos de ciclo, porcentajes de errores o índice de colas. Ejemplo de indicadores de proceso pueden ser: tiempo de resolución de expedientes, tiempo de espera en cola, porcentaje de solicitudes de licencia de apertura sujetas a calificación ambiental, lista de espera en días e indicador de colas de expedientes.

3. Indicadores de Estructuras:

Miden aspectos relacionados con el costo y la utilización de recursos. En general miden la disponibilidad o consumo de recursos.

Partiendo de los patrones establecidos por la Contraloría General de la República (1999), la importancia de los indicadores de gestión radica en que permite medir: la eficiencia, porque establece la relación entre bienes o servicios producidos y el manejo de los recursos económicos y tecnológicos para su obtención. La eficacia, porque establece la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programadas.

La economía, por el uso oportuno de los recursos en cantidad y calidad adecuada al menor costo posible y la calidad por el grado en que el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente. Permite analizar de manera objetiva las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas de los diferentes niveles de la organización a nivel macro y micro. Constituye puntos de referencia que permite conocer como se han manejado los diversos recursos involucrados en un proceso. Permite la formulación y corrección oportuna de las metas, planes y programas de la organización. Permite conocer los resultados y compararlos con patrones de referencia preestablecidos, facilitando la toma de decisiones.

Por consiguiente, también permite medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo, facilitan analizar los resultados de iniciativas o acciones, son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo, son instrumentos valiosos para orientarnos de cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo.

4. Indicadores de Cumplimiento:

Teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos, cumplimiento del cuello de botella.

5. Indicadores de Evaluación:

Teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que ayudan a identificar las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejorar.

Con igual criterio Beltrán, J. (1999) señala que los indicadores de gestión, son partes indispensable en el mejoramiento de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación del problema. Es de señalar que el propósito

que persiguen los indicadores de gestión cuando se aplican es el de proporcionar una herramienta a la gerencia que le permita hacer el buen uso a los recursos disponibles y el otro propósito es de que el ciudadano y las entidades fiscalizadoras ejerzan un control y evaluación sobre el desempeño de la gerencia.

Ahora bien, la utilización de los indicadores para la evaluación de la gestión no garantiza la resolución de los problemas dentro de la organización, sino que permite valorarlos, por lo tanto, constituyen una herramienta de evaluación. La aplicación de los indicadores proporciona a las instituciones públicas gerenciar mejor los recursos disponibles, al mismo tiempo que permite rendir cuentas o informar a la comunidad sobre el uso que han dado a los recursos asignados, podrá ayudar a desarrollar un sistema de información que junto a otras técnicas gerenciales dará respuesta a las demandas que hace la sociedad de sus gerentes públicos y así éste podrá contar con un sistema complejo de información que le permita seleccionar las decisiones, más adecuadas, oportunas, con la finalidad de identificar y controlar las desviaciones para poder alcanzar eficiente y eficazmente los objetivos estratégicos de la organización.

Los indicadores de gestión, son índices expresados numéricamente o en forma de concepto, sobre el grado de eficiencia o eficacia de las operaciones de la entidad, una dependencia o un área. El indicador compara dos cifras o datos. Con base en su interpretación se puede calificar una acción y orientar análisis más detallados en los aspectos en los que se presume desviaciones. Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, otras. Son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso.

El principal objetivo de los indicadores de gestión, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación.

Bases legales

Es de vital importancia incluir una serie de basamentos legales, que permitan enriquecer y sustentar más el objeto de estudio, de tal modo, ya que la investigación se aloja en el sector público, es necesario tomar en consideración el conjunto de leyes

y normas que regulan y controlan a dichas instituciones, y que son de gran importancia dentro de esta investigación. A continuación se presentan las bases legales de la investigación:

Según el *art. 30* del Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República (2001), señala:

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

Aunado a esto, en el *art. 29* de la mencionada ley, se establece que si en las entidades públicas poseen indicadores de gestión, pueden ser utilizados para evaluar la gestión. En efecto, este art. Plantea lo siguiente:

Se realizará fundamentalmente a partir de los indicadores de gestión que cada organismo o entidad establezca. Cuando no se hayan establecido, la Contraloría General de la República podrá servirse de indicadores por ella elaborados, por sector o área susceptible de control.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en su *art. 141*, dispone que la administración pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho.

La importancia de la Planificación en el desarrollo de la Economía Nacional se establece en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999):

Art. 299: el régimen socioeconómico de la República Bolivariana de Venezuela se fundamenta en los principios de justicia social, democratización, eficiencia, libre competencia, protección del ambiente, productividad y solidaridad, a los fines de asegurar el desarrollo humano integral y una existencia digna y provechosa para la

colectividad. 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 garantizar una justa distribución de la riqueza mediante una planificación estratégica, democrática participativa y de consulta abierta.

Igualmente se establece en la Ley Orgánica de Planificación (2001), la elaboración y presentación de un Plan Lógico en sus artículos siguientes:

Art. 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.

Art. 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 del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo, todos los datos requeridos y los medios de verificación de la información suministrada.

SECCIÓN IV, ART. 50: cada uno de los órganos y entes de la Administración Pública deben elaborar su respectivo Plan Operativo Anual Nacional, 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.

La Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2005), plantea la presentación del presupuesto dentro de los planes operativos según el *art. 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.

Por su parte, el Reglamento N° 1 de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2005), establece lo siguiente:

Art. 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, estatales y municipales, elaborados en el marco de las líneas generales.

Art. 165: si de la evaluación de los resultados físicos de la ejecución presupuestaria se evidenciaren incumplimientos injustificados de las metas y objetivos programados, la Oficina Nacional de Presupuesto informará dicha situación a la máxima autoridad del ente u organismo, a la respectiva Contraloría Interna y a la Contraloría General de la República, a los fines del establecimiento de las responsabilidades administrativas a que haya lugar.

Asimismo, se establece en la Ley del Estatuto de la Función Pública (2002), en el *art. 14:* corresponderá a los órganos de Gestión de la Administración Pública Nacional, por intermedio de la Oficina de Recursos Humanos, la presentación de los planes de personal ante el Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo en la oportunidad que este señale de conformidad con la normativa presupuestaria, así como acatar las modificaciones que le sean prescritas por este último órgano.

De igual manera, este proceso administrativo, debe estar sujeto a una evaluación constante, por lo que en la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2001), establece:

Art. 36: corresponde a las máximas autoridades jerárquicas de cada ente la responsabilidad de organizar, mantener y evaluar el sistema de control interno, el cual debe ser adecuado a la naturaleza, estructura y fines del ente.

Art. 41: las unidades de auditoría interna en el ámbito de sus competencias, podrán realizar auditorías, inspecciones, fiscalizaciones, exámenes, estudios, análisis e investigaciones de todo tipo y de cualquier naturaleza en el ente sujeto a su control, para verificar la legalidad, exactitud, sinceridad y corrección de sus operaciones, así como para evaluar el cumplimiento y los resultados de los planes y las acciones administrativas, la eficacia, eficiencia, economía, calidad e impacto de su gestión.

Art. 91: sin perjuicio de la responsabilidad civil o penal, y de lo que dispongan otras leyes, constituyen supuestos generadores de responsabilidad administrativa los actos, hechos u omisiones que se mencionan a continuación.

Numeral 10: la falta de planificación, así como el incumplimiento injustificado de las metas señaladas en los correspondientes programas y proyectos.

Definición de términos básicos

Control: es aquella operación en la que, mediante la comparación de los resultados realmente logrados con las previsiones, se tiende a modificar la acción administrativa a fin de acercar la marcha de la empresa a sus objetivos. García, L. (1979).

Eficacia: cumplimiento de programas, objetivos y metas en cantidad y calidad requerida. Expresa la relación entre los resultados alcanzados y los objetivos y metas programadas. Guinart (2003).

Eficiencia: aprovechamiento máximo de los recursos y de la capacidad instalada, con un mínimo de desperdicio para generar los productos con la calidad requerida. Es la relación insumo-producto. Guinart (2003).

Evaluación: la evaluación resulta de una acción dinámica planificada que permite reorientar el curso de acción de diversas gestiones ya establecidas. Guinart, M. (2003).

Gestión: Las actividades, tareas y acciones expresadas o consolidadas en programas, proyectos u operaciones, a cargo de una organización o agrupación sectorial de éstas, dirigida a la producción de bienes o servicios para satisfacer propósitos, metas u objetivos previamente determinados. Amat, J (1994).

Indicador de Gestión: instrumento para medir la información de las actividades que identifican la gestión de una actividad, para establecer el logro y el

cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso administrativo. Beltrán, J. (1999).

Organización: Es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. Amat, J (1994).

Presupuesto: Es la expresión financiera para apoyar la ejecución de las acciones correspondientes a los proyectos y programas contempladas en el Plan Operativo Anual Nacional de la Institución Pública. Amat, J (1994).

Procedimientos: Son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades. Amat, J (1994).

Proyecto en el Plan Operativo: Es la expresión sistematizada de un conjunto delimitado de acciones y recursos que permiten en un tiempo determinado, el logro del resultado terminal o intermedio para el cual fue concebido el proyecto. Amat, J (1994).

Cuadro 1: Sistema de Variables

Objetivo general: Evaluar la gestión presupuestaria en el marco de lo establecido en el Plan Operativo Anual Nacional del Hospital “Dr. Juan Montezuma Ginnari” durante el período 2010.					
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	
				A	B
Identificar las fases del proceso presupuestario establecidas en la gestión presupuestaria del Hospital “Dr. Juan Montezuma Ginnari” durante el período 2010	GESTIÓN PRESUPUESTARIA	Fases del Proceso Presupuestario	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación del Presupuesto • Discusión y Aprobación legislativa del Presupuesto • Ejecución del Presupuesto • Evaluación del Presupuesto 	1,2,3 4,5 6,7 8,9	
Describir el uso del Plan Operativo Anual Nacional en la gestión presupuestaria del Hospital “Dr. Juan Montezuma Ginnari” durante el período 2010		Uso del POAN	<ul style="list-style-type: none"> • Lineamientos del POAN • Objetivos y Metas del POAN • Importancia del POAN • Ventajas del POAN 	10,11 12,13,14 15 16	
Aplicar indicadores de gestión para determinar la eficiencia, eficacia y economía de la gestión presupuestaria del Hospital “Dr. Juan Montezuma Ginnari” durante el período 2010		Indicadores de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de Eficiencia • Indicadores de Eficacia • Indicadores de Economía 		1,2, 3 4,5

Fuente: Fontana (2011)

A= Cuestionario

B= Perfiles de Indicadores de Gestión

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se exponen los aspectos metodológicos de la investigación, los cuales, fueron un factor desinhibido para alcanzar los objetivos propuestos anteriormente. La investigación se fundamentó en evaluar la gestión presupuestaria en el marco de lo establecido en el Plan Operativo Anual Nacional del Hospital “Dr. Juan Montezuma Ginnari” durante el período 2010.

En este sentido se describe el tipo, diseño de investigación, la población que abarcó, el instrumento utilizado para recolectar los datos y su validez.

Tipo de investigación

El tipo de investigación responde al nivel de conocimiento científico al que espera llegar el investigador. Por lo tanto en esta investigación se pretendió evaluar la gestión presupuestaria en el marco de lo establecido en el Plan Operativo Anual Nacional del Hospital “Dr. Juan Montezuma Ginnari” durante el período 2010; lo cual conlleva a que la investigación sea de tipo evaluativa, y al respecto Briones (1991:291), define al estudio evaluativo como:

Aquel que analiza la estructura, el funcionamiento y los resultados de un programa con el fin de proporcionar información de la cual se puedan derivar criterios útiles para la toma de decisiones con respecto a la administración y el desarrollo del programa evaluado.

Además de esto, se puede apreciar en mayor o menor grado la efectividad de los procesos, en cuanto al cumplimiento de objetivos en correspondencia con el contexto en el cual los eventos ocurren, sustentando así la investigación que se realizó como tipo evaluativa.

Diseño de la investigación

En el diseño de investigación se plantean las estrategias que adoptó el investigador para responder al problema suscitado. Por lo tanto, Arias, F. (1998), indica dos métodos de investigación: la investigación documental, la cual se basa en la atención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otro tipo de documentos; y la investigación de campo, la cual consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variable alguna. Por consiguiente la investigación a realizar se basó en la recolección de información directa en las oficinas administrativas del Hospital del seguro Social de “Dr. Juan Montezuma Ginnari”; es por lo anterior que se consideró una investigación de campo.

Población

Arias, F. (1998), la define como el universo de la investigación sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Por su parte, Morlés (1994:17) establece que la población es "el conjunto total de unidades que pueden ser delimitadas claramente por la posesión de un atributo o cualidad propia o única".

En el presente estudio la población estuvo constituida por un total de dos (02) funcionarios responsables de la administración y ejecución presupuestaria del Hospital del Seguro Social “Dr. Juan Montezuma Ginnari”, considerándose como sujetos informantes al Jefe del Departamento de Presupuesto y a la Administradora de la Sub Dirección Administrativa.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Según Méndez, C. (2002), las técnicas de recolección de información, son las distintas formas o maneras de obtener la información necesaria durante la investigación, para ello la fase más importante es la recolección de datos, ya que mediante ella se obtienen los hechos y fenómenos que permiten definir el problema planteado.

Asimismo, se usó la técnica de la encuesta, que de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2008) es considerada como un diseño descriptivo que tiene el propósito de recolectar datos para ser analizados respecto a un determinado contenido, generalmente en la encuesta se utilizan cuestionarios que se aplican en diferentes contextos. Cabe considerar que en la presente investigación se utilizó como instrumento el cuestionario, definido por Hernández, Fernández y Baptista (2008), como un conjunto de preguntas utilizado para recolectar los datos a medir; en él se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas. En el caso particular, se utilizaron dieciséis (16) preguntas cerradas con categorías de selección de respuestas (Ver anexo A).

Por otra parte, están los perfiles de indicadores de gestión que según Beltrán, J. (1999) los indicadores de gestión son la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia puede estar señalada una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. En el caso particular se aplicaron cinco (05) perfiles de indicadores de gestión (Ver anexo B).

Validez del instrumento

Según Hernández, Fernández y Baptista (2008), la validez es la eficacia con que un instrumento mide lo que pretende medir, mide todo lo que el investigador quiere medir y mide sólo lo que quiere medir.

Para calcular la validez se conocen tres tipos de evidencia: la relacionada con el constructo, con el criterio y con el contenido. En esta investigación la validez es de contenido, que según Hernández, Fernández y Baptista (2008), se refiere al grado con el cual el universo de ítems que conforma el instrumento abarca todos los contenidos donde se manifiesta la situación o evento que se pretende analizar, por lo que para que el instrumento tenga validez de contenido se procedió a definir los indicadores pertenecientes a las variables y su dimensión, y se elaboró un cuestionario con un conjunto de ítems lo más exhaustivos posible; asimismo, se apeló al juicio de

expertos, los cuales determinaron la congruencia de contenidos, ítems, objetivos, suficiencia y claridad en la redacción de los mismos.

En particular se entregó el instrumento a tres profesionales, expertos en la materia tratada, y con experiencia en metodología de la investigación, para luego, ante el juicio y recomendaciones de los mismos realizar las correcciones y modificaciones sugeridas al instrumento.

Técnicas e instrumentos de procesamiento y análisis de datos

El procesamiento de datos se realizó una vez concluida la labor de recopilación, de modo que, para los datos arrojados en el instrumento al momento de la aplicación del cuestionario se utilizaron tablas de frecuencias relativas y absolutas, así como también gráficos de barras, además de ello, se utilizó un conjunto de cinco (05) cuadros de hallazgos, los cuales permitieron analizar cada indicador de acuerdo a un conjunto de parámetros que los integran, permitiendo así, determinar la eficiencia, eficacia y economía de la gestión presupuestaria.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

A continuación, se muestra el análisis realizado mediante la información recopilada por la aplicación del instrumento diseñado, con el fin de **Evaluar la gestión presupuestaria en el marco de lo establecido en el Plan Operativo Anual Nacional del Hospital “Dr. Juan Montezuma Ginnari” durante el período 2010;** manteniendo las medidas de la estadística descriptiva, de esta manera se despliegan los resultados de la investigación con su respectiva interpretación y explicación.

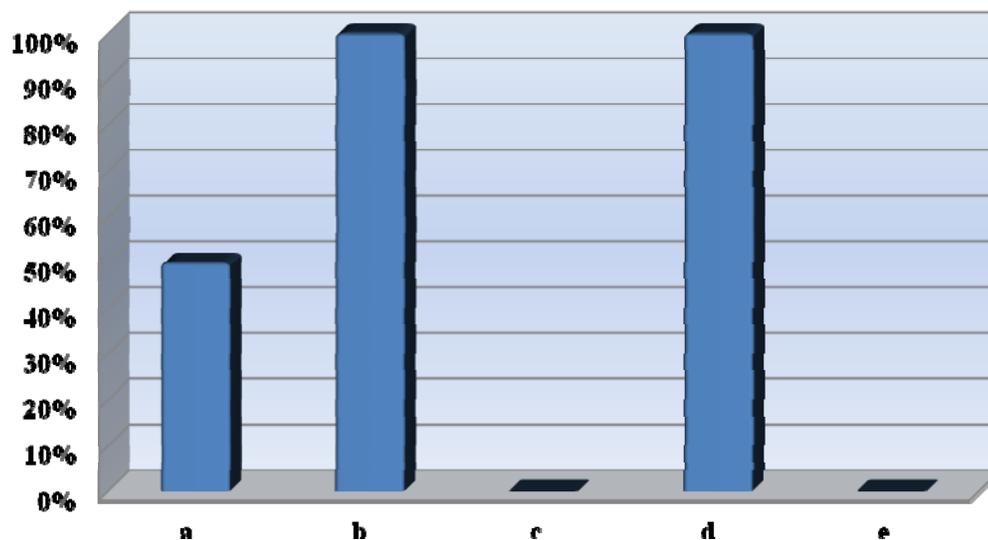
Identificar las fases del proceso presupuestario empleadas en la gestión presupuestaria del Hospital “Dr. Juan Montezuma Ginnari” durante el período 2010.

Tabla 1. Elementos considerados en la formulación del presupuesto de 2010

¿Al momento de formular el presupuesto de 2010 qué elementos se consideraron?	Fr.	Fa.
a) La participación de las diferentes dependencias y servicios de la institución	1	50%
b) Formulación de anteproyectos de presupuesto	2	100%
c) Presupuestos preliminares de las Dependencias		
d) Otras: la orientación del nivel central; la participación de los servicios de la institución	2	100%
e) Todas las anteriores		
Total población	2	100%

Fuente: Datos obtenidos en el cuestionario aplicado por Fontana (2011)

Gráfico 1. Elementos considerados en la formulación del presupuesto de 2010



- a = La participación de las diferentes dependencias y servicios de la institución
- b = Formulación de anteproyectos de presupuesto
- c = Presupuestos preliminares de las Dependencias
- d = Otras: la orientación del nivel central; la participación de los servicios de la institución
- e = Todas las anteriores

Fuente: Tabla 1

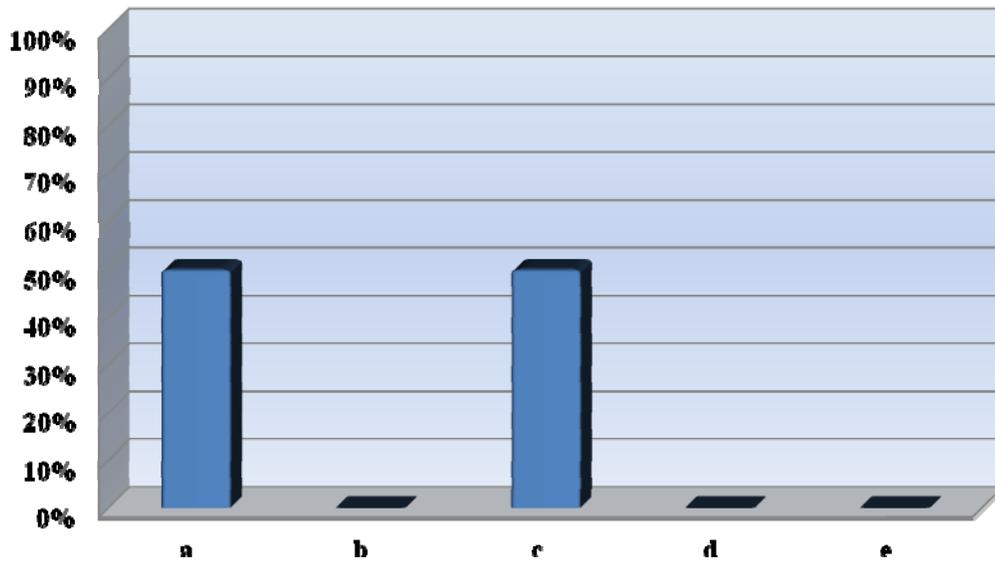
Según el gráfico 1, el 100% de los encuestados manifestaron, que entre los elementos considerados en la formulación del presupuesto, están la formulación de anteproyectos de presupuesto, asimismo, señalaron que entre otros elementos considerados están la orientación del nivel central, así como, específicamente la participación de los servicios de la institución; mientras que un 50% destacó la participación de las diferentes dependencias y servicios de la institución. De esta manera, se da cabida a lo establecido por Paredes (2006), que dice que la formulación de anteproyectos de presupuestos suele estar condicionada por el momento en que se conocen los recursos financieros que le son asignados, requiriendo de la participación de diversos organismos responsables de la formulación del presupuesto. Por tal motivo, es necesario contar con el apoyo de una metodología para una formulación preliminar, previa a la fijación de la política presupuestaria.

Tabla 2. Equilibrio establecido por la política presupuestaria durante la formulación del presupuesto de 2010

Cuando en la institución se formuló el presupuesto de 2010, la política presupuestaria estableció un equilibrio entre:	Fr.	Fa.
a) Las políticas globales, las prioridades sectoriales e institucionales y las posibilidades de financiamiento	1	50%
b) Las necesidades gubernamentales y las propias		
c) La centralización normativa y descentralización operativa	1	50%
d) Otra		
e) Todas las anteriores		
Total población	2	100%

Fuente: Datos obtenidos en el cuestionario aplicado por Fontana (2011)

Gráfico 2. Equilibrio establecido por la política presupuestaria durante la formulación del presupuesto de 2010



- a** = Las políticas globales, las prioridades sectoriales e institucionales y las posibilidades de financiamiento
- b** = Las necesidades gubernamentales y las propias
- c** = La centralización normativa y descentralización operativa
- d** = Otra
- e** = Todas las anteriores

Fuente: Tabla 2

Según el gráfico 2, el 50% de los encuestados mencionó que para la formulación del presupuesto de 2010, la política presupuestaria estableció un equilibrio entre las políticas globales, las prioridades sectoriales e institucionales y las posibilidades de financiamiento, por su parte, el 50% restante indicó que fue entre la centralización normativa y la descentralización operativa, esto afirma lo establecido por Paredes (2006), con respecto a la política presupuestaria, en la cual se debe expresar un adecuado equilibrio entre lo mencionado anteriormente, por lo tanto, esto permite facilitar aún más el proceso de elaboración del presupuesto.

Tabla 3. Actividades que se llevaron a cabo durante la formulación del presupuesto de gastos de 2010

Para la formulación del presupuesto de gasto de 2010 se llevaron a cabo en la institución actividades tales como:	Fr.	Fa.
a) Analizar las políticas, objetivos y metas definidas en el Plan Estratégico Nacional (PEN)		
b) Analizar las políticas, objetivos y metas definidas en el Plan Operativo Anual Nacional (POAN)		
c) Definir y cuantificar el financiamiento del presupuesto		
d) Definir y cuantificar la calidad y cantidad de los bienes y servicios		
e) Otra		
f) Todas las anteriores	2	100%
Total población	2	100%

Fuente: Datos obtenidos en el cuestionario aplicado por Fontana (2011)

Como se puede observar en la tabla 3, el 100% de los encuestados manifestaron que durante la formulación del presupuesto de gastos de 2010 se llevaron a cabo actividades tales como: analizar las políticas, objetivos y metas definidas en el Plan Estratégico Nacional (PEN), así como, las definidas en el Plan Operativo Anual Nacional (POAN), también está definir y cuantificar el financiamiento del presupuesto, la calidad y cantidad de los bienes y servicios, de esta manera, se relaciona a lo establecido por Paredes (2006), que dice: la formulación del

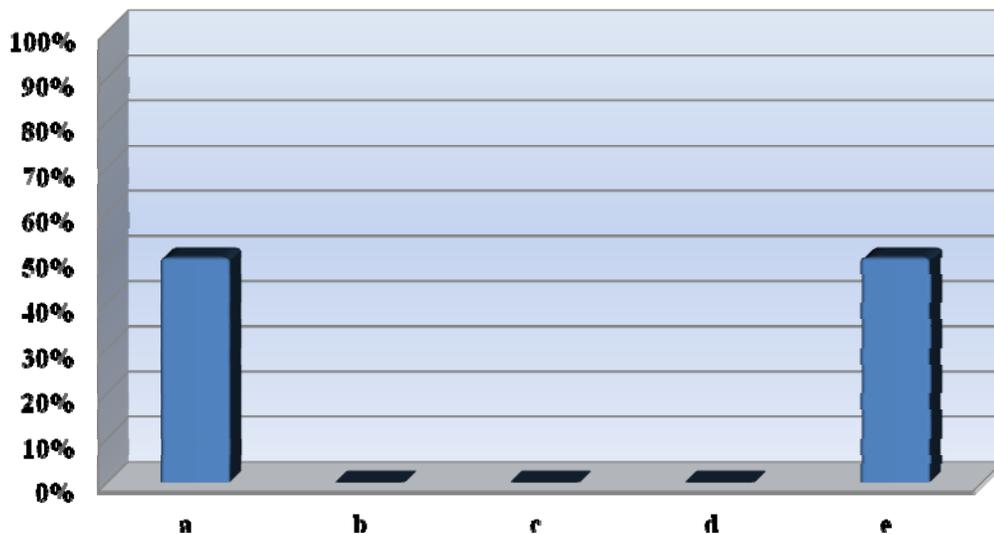
presupuesto de gastos implica llevar a cabo un proceso de programación que incluye las actividades antes mencionadas, esto quiere decir, que existe una adecuada programación para la realización de esta etapa.

Tabla 4. Aspectos que se cumplieron para la aprobación del presupuesto de 2010

Para la aprobación del presupuesto de 2010 se cumplió lo siguiente:	Fr.	Fa.
a) Discusión y aprobación legislativa del presupuesto	1	50%
b) Consideración de los presupuestos de las Dependencias		
c) Requerimientos establecidos por entes particulares externos a la institución		
d) Otra		
e) Todas las anteriores	1	50%
Total población	2	100%

Fuente: Datos obtenidos en el cuestionario aplicado por Fontana (2011)

Gráfico 4. Aspectos que se cumplieron para la aprobación del presupuesto de 2010



- a = Discusión y aprobación legislativa del presupuesto
- b = Consideración de los presupuestos de las Dependencias
- c = Requerimientos establecidos por entes particulares externos a la institución
- d = Otra
- e = Todas las anteriores

Fuente: Tabla 4

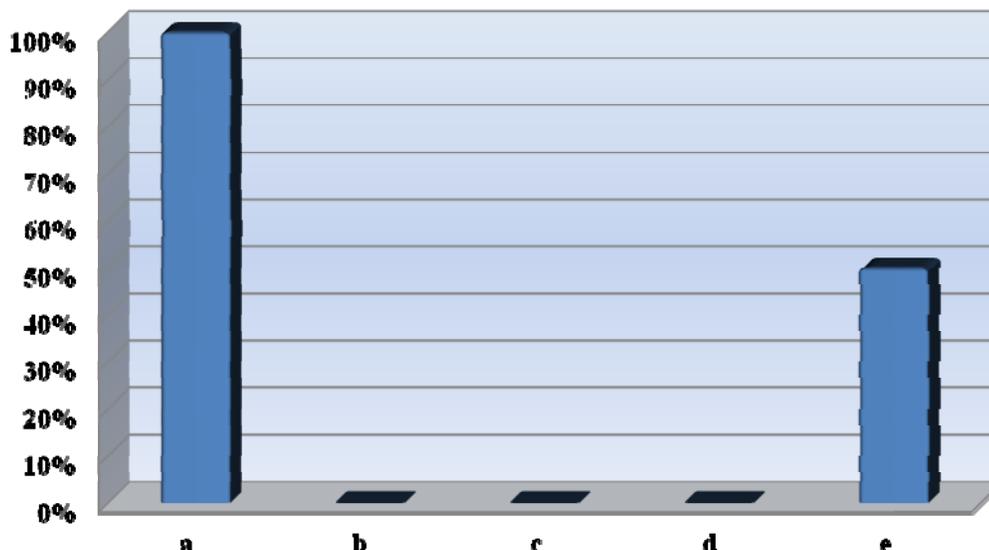
En el gráfico 4 se identifica a un 50% de los encuestados que manifestaron que para la aprobación del presupuesto de 2010 se cumplió con la discusión y aprobación legislativa del presupuesto, mientras que el 50% restante, expresó haber considerado los presupuestos de las dependencias y los requerimientos establecidos por entes particulares externos a la institución. Cabe considerar, que este resultado amerita especial atención, por cuanto a que Paredes (2006), señala a la discusión y aprobación legislativa del presupuesto como la segunda etapa de las fases del proceso presupuestario, lo cual evidencia que existe incongruencia entre el 100% de los encuestados, por lo tanto no coincide con las disposiciones establecidas en la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público (2005).

Tabla 5. Acciones realizadas durante la fase de discusión y aprobación del presupuesto de 2010

En la fase de discusión y aprobación del presupuesto de 2010 se realizaron las siguientes acciones:	Fr.	Fa.
a) Se tomó en cuenta la aprobación y sanción de la Ley de Presupuesto	2	100%
b) Se elaboró sin consultar a los demás departamentos		
c) Lo realizó solo la oficina de administración		
d) Ninguna de las anteriores		
e) Otra: la asesoría del nivel central	1	50%
Total población	2	100%

Fuente: Datos obtenidos en el cuestionario aplicado por Fontana (2011)

Gráfico 5. Acciones realizadas durante la fase de discusión y aprobación del presupuesto de 2010



- a = Discusión y aprobación legislativa del presupuesto
- b = Consideración de los presupuestos de las Dependencias
- c = Requerimientos establecidos por entes particulares externos a la institución
- d = Otra
- e = Todas las anteriores

Fuente: Tabla 5

En el gráfico 5 se observa que el 100% de los encuestados manifestaron que durante la fase de discusión y aprobación legislativa del presupuesto de 2010 se tomó en cuenta la aprobación y sanción de la Ley de Presupuesto, que según la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) y la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público (2005), establecen la aprobación y sanción de la ley de presupuesto en lo que respecta a la administración central y entes descentralizados, lo que quiere decir, que en la institución se da cumplimiento a las distintas leyes necesarias para una buena gestión presupuestaria; por otra parte, un 50% de los encuestados manifestó que también se toma en cuenta la asesoría del nivel central, lo cual es necesario, debido a la situación centralizada de algunos aspectos de la institución.

Tabla 6. Interrogantes a las cuales respondió la ejecución del presupuesto de 2010

La ejecución del presupuesto de 2010 respondió a las siguientes interrogantes:	Fr.	Fa.
a) ¿Quién lo ejecutará?		
b) ¿En qué lo ejecutará?		
c) ¿Cómo lo va a ejecutar?		
d) Otra		
e) Todas las anteriores	2	100%
Total población	2	100%

Fuente: Datos obtenidos en el cuestionario aplicado por Fontana (2011)

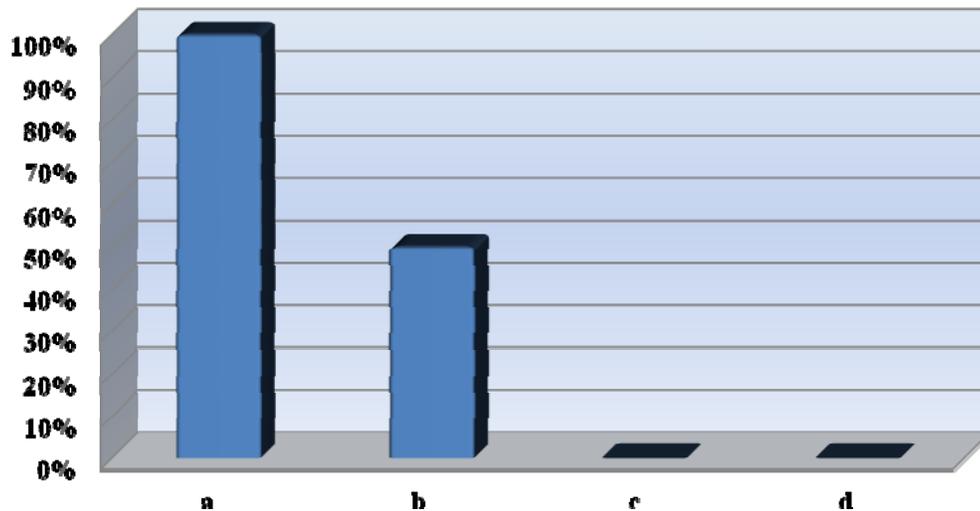
En la tabla 6 se observa que el 100% de los encuestados indicaron que las interrogantes a las cuales respondió la ejecución del presupuesto de 2010 eran sobre ¿quién lo ejecutará?, ¿en qué lo ejecutará? y ¿cómo lo va a ejecutar?, de esta manera, explica Paredes (2006), que la programación de la ejecución del presupuesto implica responder a las interrogantes antes mencionadas, con el fin de conocer quién será el responsable de la realización del proceso, qué actividad realizará con los recursos asignados, y cuál será el uso que se le dará a los mismos; responder a esto es muy importante para la ejecución del presupuesto, porque de ese modo se puede determinar el progreso de la misma, para así alcanzar los objetivos propuestos.

Tabla 7. Tiempo en que se previó lograr los objetivos planteados durante la ejecución presupuestaria de 2010

Al término de la ejecución presupuestaria de 2010, se previó q se lograrían los objetivos planteados:	Fr.	Fa.
a) En el mismo ejercicio y de manera periódica según el Plan Operativo Anual Nacional	2	100%
b) En el 2011	1	50%
c) En el 2012		
d) Otra		
Total población	2	100%

Fuente: Datos obtenidos en el cuestionario aplicado por Fontana (2011)

Gráfico 7. Tiempo en que se previó lograr los objetivos planteados durante la ejecución presupuestaria de 2010



- a = En el mismo ejercicio y de manera periódica según el Plan Operativo Anual Nacional
- b = En el 2011
- c = En el 2012
- d = Otra

Fuente: Tabla 7

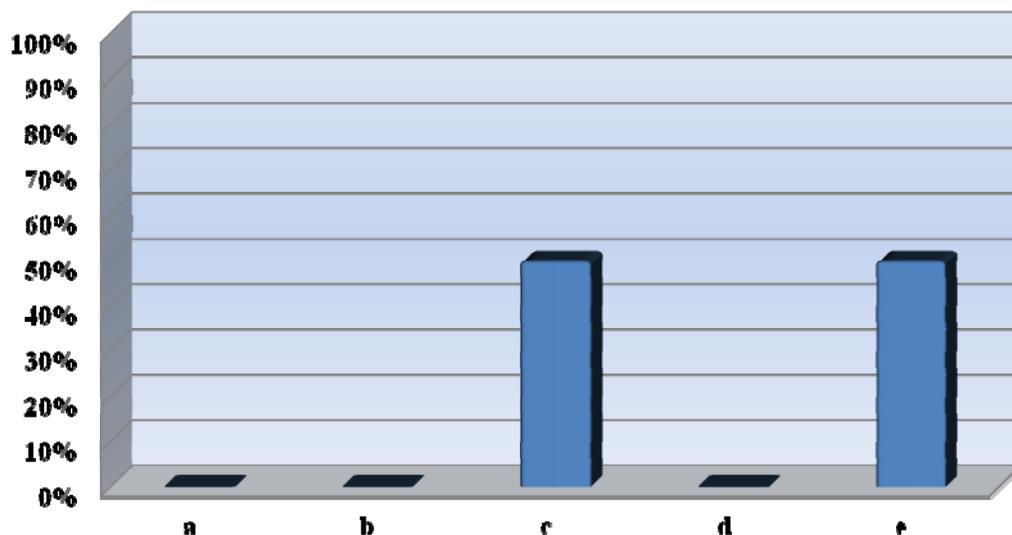
Analizando el gráfico 7 se puede observar que el 100% de los encuestados indicaron que se previó lograr los objetivos planteados durante la ejecución presupuestaria, en el mismo ejercicio y de manera periódica según el Plan Operativo Anual Nacional, lo que quiere decir, que hubo eficacia en la ejecución presupuestaria durante el ejercicio fiscal y por lo tanto se adapta a los requerimientos establecidos por los organismos controladores de la gestión de la misma. Por otra parte, un 50% de los encuestados indicó que se previeron lograr los objetivos planteados en el 2011.

Tabla 8. Acciones que permitió la evaluación del presupuesto de 2010

¿En la institución donde usted labora qué permitió la evaluación del presupuesto durante el período 2010?	Fr.	Fa.
a) Fijar criterios generales sobre la economía, eficiencia y eficacia de la gestión		
b) Reconducción del presupuesto		
c) Información de ejecución financiera	1	50%
d) Otra		
e) Todas las anteriores	1	50%
Total población	2	100%

Fuente: Datos obtenidos en el cuestionario aplicado por Fontana (2011)

Gráfico 8. Acciones que permitió la evaluación del presupuesto de 2010



- a = Fijar criterios generales sobre la economía, eficiencia y eficacia de la gestión
- b = Reconducción del presupuesto
- c = Información de ejecución financiera
- d = Otra
- e = Todas las anteriores

Fuente: Tabla 8

Según el gráfico 8, el 50% de los encuestados mencionó que la evaluación del presupuesto de 2010 permitió fijar criterios generales sobre la economía, eficiencia y

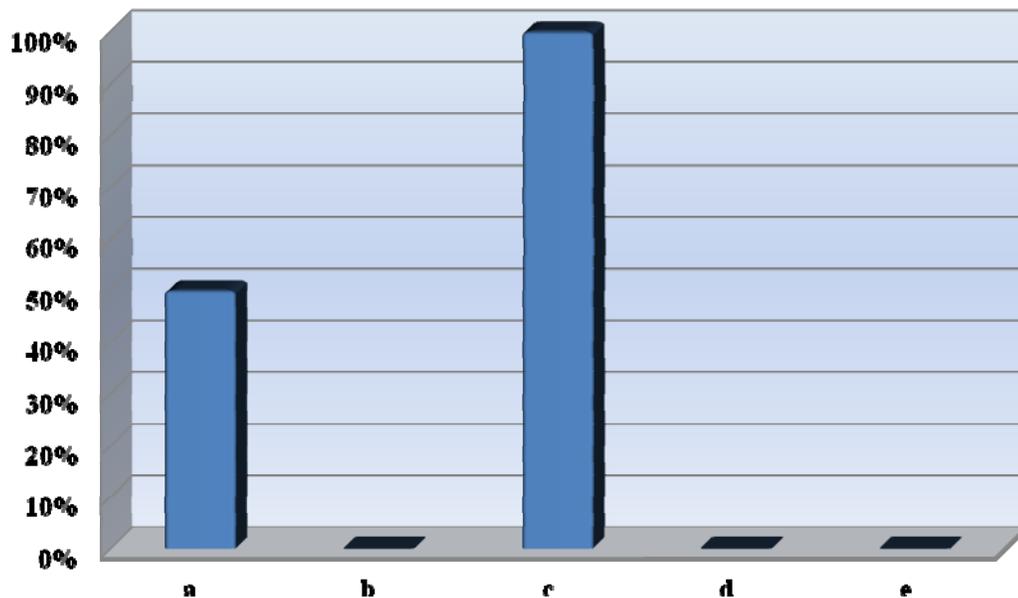
eficacia de la gestión, además de la reconducción del presupuesto, así como también, obtener información de ejecución financiera, lo cual se constata con lo establecido por Paredes (2006), que dice, que la tarea de la evaluación es de particular significación, ya que se hará posible fijar criterios, durante la ejecución, como también al finalizar el ejercicio, con respecto a la economía, eficiencia y eficacia de la gestión, asimismo, actúa como retroalimentador del proceso presupuestario; esto quiere decir, que un 50% de los encuestados concuerda con lo establecido por el autor, mientras que el otro 50% cree que permitió solamente obtener información de ejecución financiera.

Tabla 9. Elementos que midieron la evaluación del presupuesto de 2010

¿Cuál(es) de los siguientes elementos midieron la evaluación del presupuesto de 2010?	Fr.	Fa.
a) El grado de avance en el que se compara la programación inicial con la ejecución hasta una fecha determinada	1	50%
b) Los desvíos que surgen de comparar lo programado y lo ejecutado para un período		
c) La participación de los resultados de la ejecución física de sus presupuestos a la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE)	2	100%
d) Otra		
e) Todas las anteriores		
Total población	2	100%

Fuente: Datos obtenidos en el cuestionario aplicado por Fontana (2011)

Gráfico 9. Elementos que midieron la evaluación del presupuesto de 2010



- a = El grado de avance en el que se compara la programación inicial con la ejecución hasta una fecha determinada
- b = Los desvíos que surgen de comparar lo programado y lo ejecutado para un período
- c = La participación de los resultados de la ejecución física de sus presupuestos a la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE) Fijar criterios generales sobre la economía, eficiencia y eficacia de la gestión
- d = Otra
- e = Todas las anteriores

Fuente: Tabla 9

Como se visualiza en el gráfico 9, el 100% de los encuestados mencionaron que entre los elementos que midieron la evaluación del presupuesto de 2010 está la participación de los resultados de la ejecución física de sus presupuestos a la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE); sin embargo, Paredes (2006) establece que la evaluación debe medir el grado de avance en el que se compara la programación inicial con la ejecución hasta una fecha determinada, así como también, los desvíos que surgen de comparar lo programado y lo ejecutado para un período. Otro 50% de los encuestados concuerda con Paredes (2006) sólo con la primera opción; esto quiere decir, que el proceso de evaluación del presupuesto debe conducir a determinar

desvíos, fallas, problemas, entre otros, y no a participarle a la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE) los resultados sobre la ejecución del mismo.

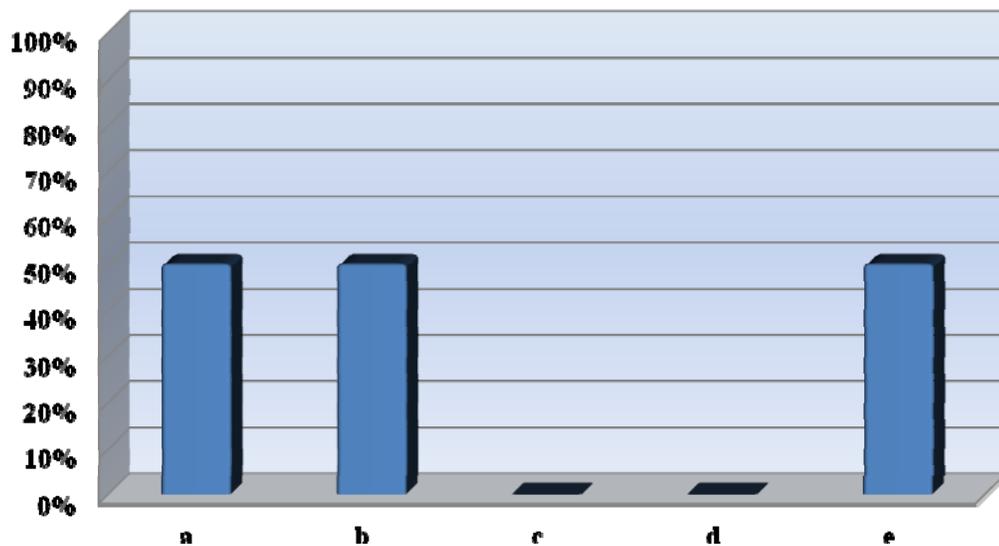
Describir el uso del Plan Operativo Anual Nacional en la gestión presupuestaria del Hospital “Dr. Juan Montezuma Ginnari” durante el período 2010.

Tabla 10. Lineamientos establecidos por el Plan Operativo Anual Nacional 2010

¿Para la aplicación del Plan Operativo Anual Nacional en la institución durante el período 2010, los lineamientos establecidos por el mismo se tomaron en cuenta en relación a cuáles de los siguientes aspectos?	Fr.	Fa.
a) Compras de materiales de oficina, insumos médicos y material descartable	1	50%
b) Compras de equipos tecnológicos	1	50%
c) Ejecución de obras o mantenimientos mayores		
d) Otra		
e) Todas las anteriores	1	50%
Total población	2	100%

Fuente: Datos obtenidos en el cuestionario aplicado por Fontana (2011)

Gráfico 10. Lineamientos establecidos por el Plan Operativo Anual Nacional 2010



- a = Compras de materiales de oficina, insumos médicos y material descartable
- b = Compras de equipos tecnológicos
- c = Ejecución de obras o mantenimientos mayores
- d = Otra
- e = Todas las anteriores

Fuente: Tabla 10

Como se observa en el gráfico 10 en cuanto a las herramientas establecidas por el Plan Operativo Anual Nacional 2010, el 50% de los encuestados manifestó que se tomó en cuenta sólo la compra de materiales de oficina, insumos médicos y material descartable, así como también, la compra de equipos tecnológicos; por su parte, el 50% restante consideró, que lo anteriormente mencionado, la ejecución de obras y mantenimientos mayores, fueron lineamientos establecidos por el POAN en el 2010; siendo esta una debilidad, por cuanto el POAN de 2010 señala, que cada dependencia que elabore este “No Incluirá” en sus Acciones, Actividades y Presupuesto, la realización de Obras o de Mantenimientos Mayores, por considerarse un Gasto Centralizado de la Dirección General de Ingeniería y Mantenimiento, por lo tanto, existe incongruencia entre el 100% de los encuestados, puesto que anualmente dichos lineamientos son expuestos por el ente central a los jefes de cada Dependencia, atendiendo a lo establecido por el Ejecutivo Nacional y las respectivas leyes nacionales.

Tabla 11. Responsabilidades de los jefes de las oficinas administrativas

¿Cuáles de las siguientes acciones son responsabilidades de los jefes de las oficinas administrativas de la institución?	Fr.	Fa.
a) Elaborar su respectivo Plan Operativo Anual Nacional vinculado al presupuesto		
b) Consolidar el Plan Operativo de sus Unidades Adscritas		
c) Presentar ante la dirección general de Planificación y Presupuesto el Plan Operativo para su discusión y aprobación preliminar		
d) Otra		
e) Todas las anteriores	2	100%
Total población	2	100%

Fuente: Datos obtenidos en el cuestionario aplicado por Fontana (2011)

El 100% de los encuestados consideraron que entre las responsabilidades de los jefes de las oficinas administrativas están: elaborar su respectivo Plan Operativo Anual Nacional vinculado al presupuesto, consolidar el Plan Operativo de sus Unidades Adscritas y presentar ante la dirección general de Planificación y Presupuesto el Plan Operativo para su discusión y aprobación preliminar, lo cual se constata con lo establecido en el informe del POAN de 2010 presentado por el ente central en reunión convocada para presentar dicho informe a los jefes de las oficinas administrativas de cada dependencia, el cual contiene entre otros aspectos, las responsabilidades de los Directores de los centros asistenciales, Jefes de las oficinas administrativas y Coordinadores de centros de educación inicial, así como también las responsabilidades de los Directores Generales.

Tabla 12. Situaciones a las que respondió el Plan Operativo Anual Nacional de 2010

El Plan Operativo Anual Nacional de 2010 respondió a:	Fr.	Fa.
a) Expectativas y necesidades de la población		
b) Rapidez con que se alcanzan los fines propuestos		
c) Dirección y calidad de los procesos		
d) Otra: necesidades de los usuarios		
e) Todas las anteriores	2	100%
Total población	2	100%

Fuente: Datos obtenidos en el cuestionario aplicado por Fontana (2011)

En la tabla 12 se encontró que un 100% de los encuestados destacaron que el Plan Operativo Anual Nacional de 2010 respondió a expectativas y necesidades de la población, a la rapidez con que se alcanzan los fines propuestos, a la dirección y calidad de los procesos, así como también específicamente a las necesidades de los usuarios. De esta manera, se puede observar, que lo anterior responde al histórico e ineludible desafío asumido por el Gobierno Nacional con respecto al Desarrollo del Proyecto Socialista del siglo XXI, que contiene el enfoque estratégico planteado en las líneas generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013, el cual comprende siete grandes directrices, entre las cuales se encuentra la

Suprema Felicidad Social, directriz esta a la que se asimila el Sistema de Salud, por lo tanto, la institución cumple con las directrices estratégicas de la Nación, lo que permite que exista una satisfacción tanto para los usuarios que disfrutan del servicio como de la institución al prestarlo.

Tabla 13. Objetivos del Plan Operativo Anual Nacional de 2010 alcanzados

¿Al realizar el Plan Operativo Anual Nacional de 2010 cuáles de los siguientes objetivos se pudieron alcanzar?	Fr.	Fa.
a) Aplicar las estadísticas en el proceso de planificación de las Unidades Ejecutoras		
b) Planificar en base a las necesidades de la población objetivo		
c) Aplicar los lineamientos del Presupuesto por proyectos para alcanzar los objetivos Institucionales		
d) Proponer programas de capacitación sobre planificación y seguimiento		
e) Promover la participación activa de las Unidades Ejecutoras en el proceso de la Planificación Institucional		
f) Promover una verdadera identidad e integración institucional		
g) Lograr el uso adecuado del presupuesto asignado a las Unidades Ejecutoras		
h) Velar por la continuidad en la ejecución de la planificación por parte de las Unidades Ejecutoras		
i) Otra		
j) Todas las anteriores	2	100%
Total población	2	100%

Fuente: Datos obtenidos en el cuestionario aplicado por Fontana (2011)

Al analizar los resultados de la tabla 13, se visualiza que el 100% de los encuestados consideraron que entre los objetivos establecidos por el POAN 2010, que se alcanzaron están la aplicación de las estadísticas en el proceso de planificación de las Unidades Ejecutoras, planificación en base a las necesidades de la población objetivo, aplicación de los lineamientos del presupuesto por proyectos para alcanzar los objetivos institucionales, proposición de programas de capacitación sobre planificación y seguimiento, promoción de la participación activa de las unidades ejecutoras en el proceso de la planificación institucional, así como de una verdadera Identidad e integración institucional, el logro del uso adecuado del presupuesto

asignado a las Unidades Ejecutoras y la relación por la continuidad en la ejecución de la planificación por parte de las Unidades Ejecutoras. Estos resultados concatenan con lo planteado por los objetivos establecidos en el POAN 2010; vale decir, que la institución fijó en el período 2010 los objetivos establecidos en el POAN para garantizar la ejecución del presupuesto de una manera eficaz.

Tabla 14. Metas del Plan Operativo Anual Nacional de 2010 logradas

¿Desde el punto de vista político, económico y social, qué permitió lograr el Plan Operativo Anual Nacional en el período 2010?	Fr.	Fa.
a) Cumplir con la Planificación		
b) Lograr la ejecución eficaz del Presupuesto		
c) Rendir oportunamente la Gestión (interna y externa)		
d) Cumplir con la Ley		
e) Otra		
f) Todas las anteriores	2	100%
Total población	2	100%

Fuente: Datos obtenidos en el cuestionario aplicado por Fontana (2011)

En la tabla 14 se observa que el 100% de los encuestados señalaron que al llevar a cabo el POAN 2010, se lograron como metas: cumplir con la planificación, lograr la ejecución eficaz del presupuesto, rendir oportunamente la gestión (interna y externa) y cumplir con la Ley. Los resultados antes mencionados reafirman que el personal encuestado, atendió a lo establecido por el POAN, por cuanto, este establece las metas antes mencionadas como las responsabilidades que deben cumplir los directores o jefes de oficinas administrativas.

Tabla 15. Importancia del Plan Operativo Anual Nacional de 2010

Considera usted que el Plan Operativo Anual Nacional de 2010 fue importante porque:	Fr.	Fa.
a) Contribuyó a concretar los objetivos estratégicos de la acción de gobierno		
b) Logró una Gestión Pública eficaz, transparente y democrática		
c) Fue un instrumento fundamental para racionalizar y mejorar la calidad del gasto		
d) Permitió establecer los proyectos que obedecen al funcionamiento institucional		
e) Mejoraron los resultados en la ejecución de los proyectos Institucionales		
f) Otra		
g) Todas las anteriores	2	100%
Total población	2	100%

Fuente: Datos obtenidos en el cuestionario aplicado por Fontana (2011)

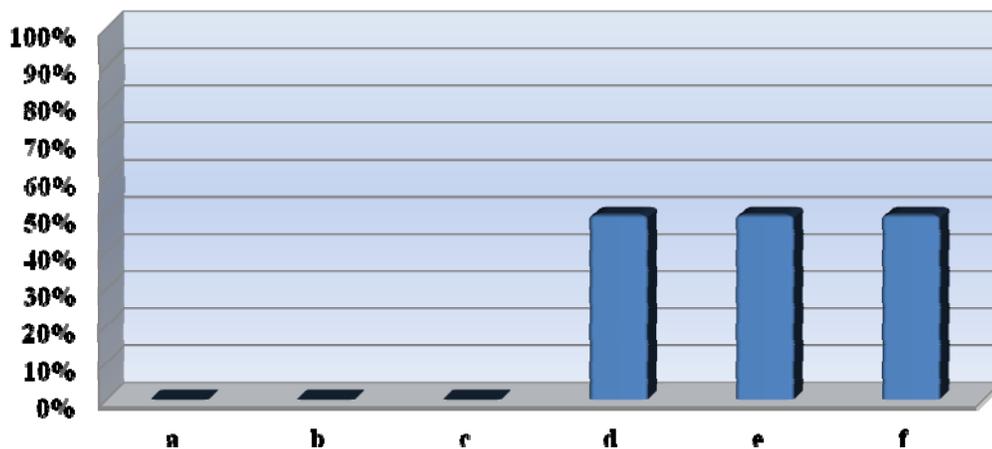
Al identificar los resultados de la tabla 15 se observó que el 100% de los sujetos encuestados manifestaron que el POAN fue importante porque contribuyó a concretar los objetivos estratégicos de la acción de gobierno, logró una gestión pública eficaz, transparente y democrática, fue un instrumento fundamental para racionalizar y mejorar la calidad del gasto, permitió establecer los proyectos que obedecen al funcionamiento institucional, mejoraron los resultados en la ejecución de los proyectos institucionales. Estos resultados son reafirmados dentro de las directrices estratégicas del POAN 2010, para garantizar el Desarrollo Integral de la institución y en beneficio de los usuarios.

Tabla 16. Ventajas del Plan Operativo Anual Nacional de 2010

¿Cuáles de los siguientes aspectos considera usted que fueron ventajas de la aplicación del Plan Operativo Anual Nacional del 2010?	Fr.	Fa.
a) Mejoró la efectividad, eficiencia y transparencia de la gestión pública, en función de los objetivos y estrategias del desarrollo de la nación		
b) Mostró resultados concretos de la Acción Administrativa y estableció las bases para la aplicación de instrumentos que permitieron el seguimiento de la Gestión		
c) Precisó los recursos humanos, materiales y financieros para alcanzar los objetivos, estrategias y metas trazadas		
d) Visualizó las variables requeridas para la toma de decisiones	1	50%
e) Otra: se mantuvo el total de usuarios durante el año 2010, a pesar de que hubo una disminución de personal, especialmente de Médicos	1	50%
f) Todas las anteriores	1	50%
Total población	2	100%

Fuente: Datos obtenidos en el cuestionario aplicado por Fontana (2011)

Gráfico 16. Ventajas del Plan Operativo Anual Nacional de 2010



a = Mejoró la efectividad, eficiencia y transparencia de la gestión pública, en función de los objetivos y estrategias del desarrollo de la nación

b = Mostró resultados concretos de la Acción Administrativa y estableció las bases para la aplicación de instrumentos que permitieron el seguimiento de la Gestión

- c** = Precisó los recursos humanos, materiales y financieros para alcanzar los objetivos, estrategias y metas trazadas
- d** = Visualizó las variables requeridas para la toma de decisiones
- e** = Otra: se mantuvo el total de usuarios durante el año 2010, a pesar de que hubo una disminución de personal, especialmente de Médicos
- f** = Todas las anteriores

Fuente: Tabla 16

Al analizar los resultados obtenidos en el gráfico 16 se determinó a un 50% de los encuestados estableciendo que las ventajas de la aplicación del POAN de 2010, están contenidas en visualizar las variables requeridas para la toma de decisiones, así como también respondió haberse mantenido el total de usuarios durante ese período, a pesar de que hubo una disminución de personal, especialmente de Médicos, mientras que el 50% restante de los encuestados opinó que: mejoró la efectividad, eficiencia y transparencia de la gestión pública, en función de los objetivos y estrategias del desarrollo de la nación, mostró resultados concretos de la Acción Administrativa y estableció las bases para la aplicación de instrumentos que permitieron el seguimiento de la gestión, precisó los recursos humanos, materiales y financieros para alcanzar los objetivos, estrategias y metas trazadas, visualizó las variables requeridas para la toma de decisiones; de esta manera, se constata que los jefes administrativos de la institución objeto de estudio consolidan de manera positiva las directrices estratégicas establecidas en el POAN 2010, respondiendo así a los compromisos que abarcan la institución, en las líneas generales establecidas en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013.

Aplicar indicadores de gestión para determinar la eficiencia, eficacia y economía de la gestión presupuestaria del Hospital “Dr. Juan Montezuma Ginnari” durante el período 2010.

Cuadro 1: Eficiencia en el Tiempo de Ejecución del Presupuesto

HOSPITAL DEL SEGURO SOCIAL “DR. JUAN MONTEZUMA GINNARI” INDICADORES DE GESTIÓN PERÍODO 2010 PERFIL DE INDICADOR N° 01	
Unidad de Análisis	Departamento de Presupuesto
Nombre del Indicador	Eficiencia en el Tiempo de Ejecución del Presupuesto (ETEP)
VARIABLES del Indicador	Tiempo Real de Ejecución Mensual de los Recursos (TREMUR) Tiempo Estimado de Ejecución Mensual de los Recursos (TEEMUR)
Fórmula	ETEP = TREMR – TEEMR ETEP= 30 – 25 días ETEP= 5 días
Objetivo	Medir el tiempo empleado para la ejecución de los recursos con el fin de ejecutarlos en el tiempo estimado.
Rango de Desempeño	Menor a 1 día = Máxima Eficiencia De 1 a 5 días = Eficiente De 6 a 10 días = Regular De 11 días en adelante = Ineficiente
Causas de Variación	Fallas en el proceso de planificación y cronograma para la ejecución de los recursos mensualmente por parte de las Unidades Ejecutoras.
Análisis y Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de personal en las áreas administrativas encargadas de la ejecución del presupuesto • Falta de planificación correcta del tiempo a emplear • Utilización del tiempo de ejecución del presupuesto en otras actividades
Acciones Correctivas	Canalizar el tiempo de ejecución del presupuesto hacia una perspectiva de misión y meta por parte de las Unidades Ejecutoras con ayuda de un personal completo y competente.
Ubicación Física de	Registros del Departamento de Presupuesto

los Datos	
------------------	--

Fuente: Fontana (2011)

Cuadro 1: Continuación

Indicador: Eficiencia			
Hallazgo: Eficiencia en el Tiempo de Ejecución del Presupuesto			
Ubicación de los datos: Registros del Departamento de Presupuesto			
Condición	Criterio	Causa	Efecto
El tiempo real para ejecutar los recursos mensualmente es de 5 días más, del tiempo estimado	Según la planificación del departamento de presupuesto de la institución objeto de estudio, el tiempo estimado para la ejecución mensual de los recursos debe ser de 25 días	Fallas en el proceso de planificación y cronograma Retardo interdepartamental en la recepción de facturas, órdenes de compras, entre otros	Descontrol en la planificación Imposibilita la adquisición de materiales de oficina, insumos médicos, materiales descartables y equipos tecnológicos, de cada mes Retrasa el proceso presupuestario
Conclusiones:			
El tiempo real para la ejecución mensual de los recursos en el 2010 fue de 30 días, lo que se ubica en la escala como eficiente, sin embargo, el tiempo estimado estuvo pautado para ser ejecutado en 25 días, aspecto este que ha de ser remediado, debido a que la ejecución presupuestaria debe ser realizada con puntualidad y prontitud, para lograr así la máxima eficiencia.			

Recomendaciones:

Canalizar el tiempo de ejecución del presupuesto hacia una perspectiva de misión y meta por parte de las Unidades Ejecutoras del presupuesto.

Mejorar la comunicación interdepartamental.

Cuadro 2: Eficiencia en el Índice Inflacionario

HOSPITAL DEL SEGURO SOCIAL “DR. JUAN MONTEZUMA GINNARI” INDICADORES DE GESTIÓN PERÍODO 2010 PERFIL DE INDICADOR N° 02	
Unidad de Análisis	Departamento de Presupuesto
Nombre del Indicador	Eficiencia en el Índice Inflacionario (EII)
Variables del Indicador	Porcentaje Adicional de Recursos Económicos (PARE) Porcentaje de Inflación del Período (PIP)
Fórmula	$EII = PARE / PIP * 100$ $EII = 15 / 27,2 * 100$ $EII = 55\%$
Objetivo	Calcular el porcentaje adicional de recursos económicos al período anterior necesario para combatir el índice inflacionario
Rango de Desempeño	Menor a 1% = Máxima Eficiencia De 2 a 30% = Eficiente De 31 a 50% = Bueno De 51 a 70% = Regular De 71% en adelante = Ineficiente
Causas de Variación	<ul style="list-style-type: none">• Impredecibilidad de la inflación• Porcentaje de reajuste por inflación insuficiente• Determinación del porcentaje por el ente central
Análisis y Observaciones	Deficiencias en la implementación de los Índices Nacionales de Precios al Consumidor (INPC) para la formulación del presupuesto por parte del ente central

Acciones Correctivas	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar cursos sobre ajustes por inflación • Implementar medidas de actualización contable y estadística • Presentar ante el ente centralizado el cálculo del porcentaje adicional al período anterior necesario para combatir la inflación
Ubicación Física de los Datos	Registros del Departamento de Presupuesto y del Banco Central de Venezuela

Fuente: Fontana (2011)

Cuadro 2: Continuación

Indicador: Eficiencia			
Hallazgo: Eficiencia en el Índice Inflacionario			
Ubicación de los datos: Registros del Departamento de Presupuesto y del Banco Central de Venezuela			
Condición	Criterio	Causa	Efecto
El porcentaje de inflación del período 2010 fue de un 55% mayor al porcentaje adicional de recursos económicos para la ejecución del presupuesto	El porcentaje adicional de recursos económicos aplicado por el ente central para la ejecución del presupuesto del ejercicio económico de 2010 fue de 15%, mientras que la inflación se ubicó en un 27,2% según lo establecido en el Banco Central de Venezuela (BCV)	<p>Impredecibilidad de la inflación</p> <p>Porcentaje de reajuste por inflación insuficiente</p> <p>Determinación del porcentaje por el ente central</p>	Insuficiencias de recursos económicos para adquirir los materiales, suministros, entre otros, para cumplir con los objetivos de la institución

<p>Conclusiones:</p> <p>El porcentaje adicional de recursos económicos asignado para la ejecución presupuestaria de 2010, estuvo muy por debajo del índice inflacionario correspondiente a dicho período, por lo que, la eficiencia de la gestión presupuestaria se puede ver perjudicada, debido a la alza de los precios establecidos en el mercado, para la adquisición de los diferentes recursos necesarios, que permitan satisfacer las necesidades de los usuarios de la institución.</p>
<p>Recomendaciones:</p> <p>Presentar ante el ente centralizado el cálculo del porcentaje adicional al período anterior necesario para combatir la inflación.</p> <p>Ajustar las gestiones presupuestarias futuras a los estándares inflacionarios establecidos anualmente.</p>

Cuadro 3: Eficacia en el Cumplimiento de los Objetivos y Metas del POAN

HOSPITAL DEL SEGURO SOCIAL “DR. JUAN MONTEZUMA GINNARI” INDICADORES DE GESTIÓN PERÍODO 2010 PERFIL DE INDICADORES N° 03	
Unidad de Análisis	Departamento de Presupuesto
Nombre del Indicador	Eficacia en el Cumplimiento de los Objetivos y Metas del POAN (ECOMP)
Variabes del Indicador	N° de Objetivos y Metas Alcanzados (OMA) N° de Objetivos y Metas Propuestos (OMP)
Fórmula	ECOMP= OMA / OMP * 100 ECOMP= 12 / 12 *100 ECOMP= 100%
Objetivo	Determinar el porcentaje de objetivos y metas establecidos por el POAN cumplidos en la Institución durante el período 2010
Rango de Desempeño	Mayor a 90% = Máxima Eficacia De 80 a 89% = Eficaz De 60 a 79% = Bueno De 30 a 59% = Regular Menor a 30% = Ineficaz

Causas de Variación	<ul style="list-style-type: none"> • Rendición no oportuna • Déficit presupuestario • Incumplimiento de la planificación
Análisis y Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Los objetivos y metas se alcanzaron • Superar los objetivos y metas alcanzados
Acciones Correctivas	Cumplir de manera comprometida con los objetivos y metas establecidos en el POAN para lograr una máxima eficacia de la Institución.
Ubicación Física de los Datos	Cuestionario aplicado a los representantes de las oficinas administrativas: ítems 13 y 14

Fuente: Fontana (2011)

Cuadro 3: Continuación

Indicador: Eficacia			
Hallazgo: Eficacia en el Cumplimiento de los Objetivos y Metas del POAN			
Ubicación de los datos: Cuestionario aplicado a los representantes de las oficinas administrativas: ítems 13 y 14			
Condición	Criterio	Causa	Efecto
Los objetivos y metas del presupuesto establecidos en el POAN 2010 se cumplieron en un 100%	El informe del POAN de 2010 presentado por el ente central a los jefes de la oficinas administrativas de cada dependencia, establece que se debe dar fiel cumplimiento a los objetivos y metas allí plasmadas	El cumplimiento de los objetivos y metas establecidas por el POAN de 2010 se debe a una adecuada planificación	Máxima eficacia en cuanto al cumplimiento de objetivos y metas

<p>Conclusiones:</p> <p>Eficacia en el cumplimiento de objetivos y metas establecidas por el POAN en el período 2010, lo cual permite que la institución cumpla oportuna y adecuadamente con la gestión presupuestaria, para así poder satisfacer las necesidades de quienes disfrutaban de los servicios de la institución.</p>
<p>Recomendaciones:</p> <p>No existen recomendaciones al respecto.</p>

Cuadro 4: Economía del Presupuesto

HOSPITAL DEL SEGURO SOCIAL “DR. JUAN MONTEZUMA GINNARI” INDICADORES DE GESTIÓN PERÍODO 2010 PERFIL DE INDICADOR N° 04	
Unidad de Análisis	Departamento de Presupuesto
Nombre del Indicador	Economía del Presupuesto (EP)
Variables del Indicador	Total de Bolívares Presupuestados (BP) Total de Bolívares Ejecutados (BE)
Fórmula	$EP = BP / BE * 100$ $EP = 10.934.669,48 / 10.932.482,52 * 100$ $EP = 100,02\%$
Objetivo	Determinar el porcentaje de Bolívares ejecutados del total de Bolívares presupuestados, con el fin de estimar la economía de la gestión presupuestaria de la Institución
Rango de Desempeño	Mayor a 100% = Máxima Economía De 80 a 89% = Economía De 60 a 79% = Bueno De 30 a 59% = Regular

	Menor a 30% = Deseconomía
Causas de Variación	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento de la planificación • Ineficiencia de las Unidades Ejecutoras • Apropiación indebida de los recursos económicos • Falta de comunicación interdepartamental
Análisis y Observaciones	Se deben continuar estableciendo los mecanismos que conllevan a una máxima economía.
Acciones Correctivas	Cumplir eficaz y eficientemente con los procesos presupuestarios por parte de las Unidades Ejecutoras para mantener la economía de la Institución.
Ubicación Física de los Datos	Archivos físicos y computarizados en el Departamento de Presupuesto

Fuente: Fontana (2011)

Cuadro 4: Continuación

Indicador: Economía			
Hallazgo: Economía del Presupuesto			
Ubicación de los datos: Archivos físicos y computarizados en el Departamento de Presupuesto			
Condición	Criterio	Causa	Efecto

<p>El total de Bolívares ejecutados durante el período 2010 corresponden al 100,02% del total de Bolívares presupuestados para dicho período</p>	<p>Durante el ejercicio económico correspondiente al año 2010 se ejecutaron 10.932.482,52 Bolívares, de los cuales se habían presupuestados 10.934.669,48</p>	<p>La ejecución total de los recursos económicos presupuestados se debe a un excelente proceso de administración, distribución y control de los mismos</p>	<p>Máxima economía en la gestión presupuestaria de la institución</p>
<p>Conclusiones:</p> <p>El resultado de que los recursos económicos presupuestados se ejecutaran en un 100,02%, se debió a reintegros que se hicieron de algunas partidas durante la ejecución del presupuesto, lo que conllevó a concluir el ejercicio económico, no sólo ejecutando el 100% de los recursos sino también de poder reintegrar el 0,02% de estos para el próximo ejercicio económico.</p>			
<p>Recomendaciones:</p> <p>No existen recomendaciones al respecto.</p>			

Cuadro 5: Economía en los Costos de los Materiales y Suministros

<p>HOSPITAL DEL SEGURO SOCIAL “DR. JUAN MONTEZUMA GINNARI” INDICADORES DE GESTIÓN PERÍODO 2010 PERFIL DE INDICADOR N° 05</p>	
<p>Unidad de Análisis</p>	<p>Departamento de Contabilidad</p>

Nombre del Indicador	Economía en los Costos de los Materiales y Suministros (ECMS)
Variables del Indicador	Costo Estimado de los Materiales y Suministros (CEMS) Costo Real de los Materiales y Suministros (CRMS)
Fórmula	ECMS= CEMS / CRMS * 100 ECMS= 6.866.016,32 / 6.865.089,27 * 100 ECMS= 100,01%
Objetivo	Determinar el costo de los materiales y suministros con el fin de reducir los costos y mantener una máxima economía en la Institución
Rango de Desempeño	Mayor a 100% = Máxima Economía De 80 a 89% = Economía De 60 a 79% = Bueno De 30 a 59% = Regular Menor a 30% = Deseconomía
Causas de Variación	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiencia en la planificación • Calidad de los materiales y suministros a altos costos • Costos de los materiales y suministros de los períodos anteriores no ajustados al período en ejecución
Análisis y Observaciones	La institución tiene una máxima economía, sin embargo, se debe determinar que la calidad de los materiales y suministros sea la adecuada para prestar los servicios.
Acciones Correctivas	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia en la planificación y ejecución del presupuesto • Calidad y economía de los materiales y suministros • Ajustar el presupuesto a los costos actuales
Ubicación Física de los Datos	Archivos computarizados del Departamento de Presupuesto

Fuente: Fontana (2011)

Cuadro 5: Continuación

Indicador: Economía			
Hallazgo: Economía en los Costos de los Materiales y Suministros			
Ubicación de los datos: Archivos computarizados del Departamento de Presupuesto			
Condición	Criterio	Causa	Efecto

<p>El costo real de los materiales y suministros del ejercicio económico 2010 fue de un 100,01% del costo estimado</p>	<p>En el ejercicio económico de 2010 se estimó que el costo de los materiales y suministros sería de 6.866.016,32 Bs., el cual concluyó con un costo total de 6.865.089,27 Bs.</p>	<p>Excelente administración</p> <p>Disminución de la calidad de los materiales y suministros</p> <p>Donaciones de materiales y suministros por otras instituciones</p>	<p>Máxima economía de la gestión presupuestaria</p>
<p>Conclusiones:</p> <p>El costo de los materiales y suministros real se manifestó en un 100,01% del costo estimado, por cuanto que se debe, a la excelente administración de los recursos y una adecuada gestión presupuestaria, lo que conlleva a una máxima economía para continuar cumpliendo con los objetivos propuestos, sin embargo no se descarta la posibilidad del desmejoramiento de la calidad de los materiales y suministros adquiridos.</p>			
<p>Recomendaciones:</p> <p>Es importante mantener una máxima economía, no obstante, se recomienda determinar la calidad de los materiales y suministros a adquirir en presupuestos posteriores, para así evitar el desmejoramiento de los servicios de la institución.</p>			

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al ejecutar el presupuesto, el Estado simultáneamente lleva a la práctica el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación, con lo cual ejerce el control de la gestión presupuestaria, especialmente del sector público. Con esto científicamente cuantificado se determina el grado de avance del crecimiento económico y cuánto aporta éste al desarrollo social. Por esta razón, el Plan Operativo Anual Nacional se erige como una valiosa herramienta para construir el futuro de la sociedad Venezolana. Sin embargo, la aplicación de los diferentes procesos, leyes, regulaciones, medidas, entre otros, para una adecuada gestión presupuestaria, en algunas instituciones públicas puede llegar a ser deficiente e incluso a no implementarse dichos parámetros que permitan cumplir con una adecuada gestión.

Es por ello, que el objetivo general de la investigación se basó en evaluar la gestión presupuestaria en el marco de lo establecido en el Plan Operativo Anual Nacional del Hospital “Dr. Juan Montezuma Ginnari” durante el período 2010, ya que en la misma se condensan los términos fundamentales de todo ente gubernamental, como lo son la gestión, control presupuestario, indicadores, entre otros. Por lo tanto, las conclusiones y recomendaciones a que se llegaron tras la aplicación del instrumento se presentan a continuación.

Conclusiones

Luego de analizados los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento a los jefes de las oficinas administrativas del Hospital “Dr. Juan Montezuma Ginnari”, para evaluar la gestión presupuestaria en el marco de lo establecido en el Plan Operativo Anual Nacional de 2010, se establecen las siguientes conclusiones:

Con relación a las fases del proceso presupuestario establecidas en la gestión presupuestaria del Hospital “Dr. Juan Montezuma Ginnari” durante el período 2010, se determinó que existe un adecuado equilibrio entre los elementos establecidos y considerados para la formulación, ejecución y evaluación del presupuesto, así como

también, se pudo observar la deficiencia en cuanto a la discusión y aprobación legislativa del presupuesto, por lo que la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público (2005), establece que son los miembros de la Asamblea Nacional los encargados de la misma, sin tomarse en cuenta los presupuestos de las dependencias ni requerimientos de entes externos a la institución; esta debilidad ha de reorientarse a través de la aplicación de las leyes que hacen referencia al proceso presupuestario.

Del mismo modo, al hacer estudio del uso del Plan Operativo Anual Nacional en la gestión presupuestaria del Hospital “Dr. Juan Montezuma Ginnari” durante el período 2010, se concluye en que existe deficiencia en cuanto a la realización de este, al afirmar que se han de tomar en cuenta la ejecución de obras o mantenimientos mayores, indicador éste que es responsabilidad de la Dirección General de Ingeniería y Mantenimiento según lo establecido en los lineamientos del POAN 2010, cuestión que se ha de reorientar por medio del análisis del informe presentado por el ente central cada año, el cual contiene todos los lineamientos, objetivos, metas, entre otros, sobre la aplicación del POAN. Sin embargo, se detectó en este objetivo, que existe un cumplimiento eficaz y concreto en relación a los objetivos y metas, dándole una especial importancia que garantiza satisfactoriamente la ejecución del presupuesto, trayendo esto como ventajas el mejoramiento efectivo de la gestión presupuestaria, en beneficio de la institución y del usuario.

Con respecto a la aplicación de indicadores de gestión para determinar la eficiencia, eficacia y economía de la gestión presupuestaria del Hospital “Dr. Juan Montezuma Ginnari” durante el período 2010, se encontró que el tiempo real para la ejecución mensual de los recursos en dicho período fue mayor al estimado, aspecto este que ha de ser remediado, debido a que la ejecución presupuestaria debe ser realizada con puntualidad y prontitud, para lograr así la máxima eficiencia, mientras que, el porcentaje adicional de recursos económicos asignado para la ejecución presupuestaria de 2010, estuvo muy por debajo del índice inflacionario de ese período, por lo tanto, la eficiencia de la gestión presupuestaria se puede ver

perjudicada, debido a la alza de los precios establecidos en el mercado, para la adquisición de los diferentes recursos necesarios.

Por otra parte, se determinó que hubo eficacia en el cumplimiento de objetivos y metas establecidas por el POAN en el período 2010, lo cual permite que la institución cumpla oportuna y adecuadamente con la gestión presupuestaria, asimismo, se conoció que el resultado de los recursos económicos presupuestados se expresó en una máxima economía, así como también, el costo real de los materiales y suministros, lo que se debió a reintegros que se hicieron de algunas partidas durante la ejecución del presupuesto, esto indica la excelente administración de los recursos por parte de las Unidades Ejecutoras de la institución.

Atendiendo a lo anterior, y para dar respuesta al objetivo general de la investigación se pudo evaluar la gestión presupuestaria en el marco de lo establecido en el Plan Operativo Anual Nacional del Hospital “Dr. Juan Montezuma Ginnari” durante el período 2010, mediante la aplicación de los indicadores de gestión, por lo que se determinó que fue eficaz y económica, sin embargo, no llegó a ser eficiente, debido a que el tiempo en que se ejecutaron los recursos manifestó un retraso significativo, lo cual incidió para poder lograr la máxima eficiencia, así como también lo impidió el porcentaje tan alto de inflación en comparación con el porcentaje adicional de recursos económicos que se asignó del período anterior.

Por su parte, se puede deducir que los procedimientos aplicados durante la gestión presupuestaria de 2010 cumplieron con lo establecido en las leyes correspondientes y a los aspectos teóricos expuestos por otros autores; además, se pudo constatar que hubo un desconocimiento teórico en la implementación de los lineamientos del POAN 2010, sin embargo, hay una máxima eficacia en cuanto al cumplimiento de objetivos y metas establecidos en este, además de que conocen la importancia y las ventajas que conllevan su aplicación. Por consiguiente, se señalan algunas recomendaciones a continuación.

Recomendaciones

Sobre la base de las conclusiones de la investigación se formularon las siguientes recomendaciones:

Para los jefes de las oficinas administrativas del Hospital “Dr. Juan Montezuma Ginnari”:

- Implementar una metodología que consolide la formulación de presupuestos preliminares, previa a la fijación de la política presupuestaria, a los diferentes servicios de la institución.
- Programar talleres de trabajo para conocer la fundamentación legal de la gestión presupuestaria.
- Emplear todos los lineamientos establecidos por el Ministerio de Poder Popular para la Planificación y Desarrollo.
- Fomentar la eficacia del presupuesto a plazos no mayores de un año para dar cumplimiento con lo establecido en las respectivas leyes.
- Implementar indicadores de gestión que permitan medir la eficiencia, eficacia y economía de la gestión, para así garantizar a los usuarios la prestación de los servicios de la institución, y una excelente gestión presupuestaria.
- Canalizar el tiempo de ejecución del presupuesto hacia una perspectiva de misión y meta por parte de las Unidades Ejecutoras del presupuesto.
- Mejorar la comunicación interdepartamental.
- Presentar ante el ente centralizado el cálculo del porcentaje adicional al período anterior necesario para combatir la inflación.

- Ajustar las gestiones presupuestarias futuras a los estándares inflacionarios establecidos anualmente.
- Mantener una máxima economía; no obstante, se recomienda determinar la calidad de los materiales y suministros a adquirir en presupuestos posteriores, para así evitar el desmejoramiento de los servicios de la institución.

Para la Universidad:

- Estudiar la posibilidad de reprogramar el pensum académico de la carrera Contaduría Pública, para posibilitar mayor cantidad de espacios, en cuanto a materias donde se estudien más aspectos sobre metodología y elaboración de trabajos de grado.

Para el Gremio de Contadores Públicos:

- Planificar y ejecutar talleres de trabajo teórico-prácticos sobre gestión presupuestaria para las instituciones tanto públicas como privadas.

Para los Consejos Comunes:

- Fiscalizar la gestión presupuestaria llevada a cabo en las diferentes instituciones públicas especialmente del sector salud, en resguardo de los recursos materiales y financieros destinados para el uso de las comunidades desposeídas.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Amat, J. (1994). **Control Presupuestario**. España. Editorial Gestión 2000

- Arias, F. (1998). **Metodología de la investigación**, México. Mc Graw Hill.
- Arístides (2005). **Propuesta de Lineamientos Generales para Evaluar la Eficiencia de la Ejecución Presupuestaria en entes Descentralizados**. Trabajo de Grado. Universidad de Los Andes. Trujillo – Venezuela.
- Azuaje (2010). **Evaluación de la gestión presupuestaria en la dirección de planificación y presupuesto de la alcaldía del municipio Pampán del Estado Trujillo durante el período 2008**. Trabajo de Grado. Universidad de Los Andes. Trujillo – Venezuela
- Beltrán, J. (1999). **Indicadores de gestión**. Editores 3R. Segunda Edición.
- Briones, G. (1991). **Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales**. México. Tercera edición.
- Burbano, J. y Ortiz, A. (2000). **Presupuestos, enfoque moderno de planeación y control de recursos**. Ed. Mc Graw Hill.
- Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999). **Constitución Nacional**. Gaceta Oficial N° 5453, 24 de Marzo de 2000.
- Del Río, C. (2002). **El Presupuesto: Generalidades, Tradicional, Áreas y niveles de responsabilidad, Programas y Actividades, Base cero, teoría y práctica**. México. Editorial Ecafsa. Novena edición.
- Domínguez, P. (2006). **Introducción a la gestión empresarial**. Madrid. Eumed. Net.

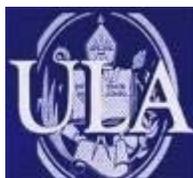
- Fundación para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología del Estado Miranda (FUNDACITE). **Ley orgánica de Planificación**. Gaceta Oficial N° 5.554 de fecha 13 de noviembre de 2001. [Página web en línea]. Disponible en <http://www.fundacitemiranda.gob.ve>. Fecha de consulta: 01 de junio de 2011.
- García, L. (1979). **Control de Gestión**. Editorial Index. Tercera edición.
- Guinart, M. (2003). **VII Congreso internacional del CLAD sobre la reforma del estado y la administración pública**. Panamá, Octubre de 2003.
- Hernández, M. (1997). **Acerca de la definición de control de gestión empresarial**. Revista minera y geología.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2008). **Metodología de la investigación**. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Huerta (2003). **Diseño de un Sistema de Indicadores de Gestión para la Gerencia de Finanzas de los entes Municipales Descentralizados**. Trabajo de Grado. Universidad de Los Andes. Trujillo, Venezuela.
- Ivancevich, J. y otros (1996). **Gestión, calidad y competitividad**. Editorial Irwin Mc Graw Hill. Primera edición.
- Méndez, C. (2002). **Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación**. Bogotá. Irwin Mc Graw Hill. Tercera edición.
- Ministerio del Poder Popular para la Defensa, **Ley del Estatuto de la Función Pública**. Gaceta Oficial N° 37.402 de fecha 12 de marzo de 2002. [Página web en línea]. Disponible en <http://www.mindefensa.gov.ve>. Fecha de consulta: 04 de mayo de 2011.

- Morlés, V. (1994). **Planteamiento y análisis de investigaciones**. Caracas: el Dorado. Octava edición.
- Moros, G. (1989). **Contabilidad Gubernamental y presupuesto Público**. Caracas. Editorial EDUVEN
- Oficina Nacional de Presupuesto, **Ley orgánica de administración financiera del sector público**. Gaceta Oficial N° 38.198 de fecha 31 de mayo de 2005. [Página web en línea]. Disponible en <http://www.ocepre.gov.ve>. Fecha de consulta: 27 de mayo de 2011.
- Oficina Nacional de Presupuesto, **Reglamento N° 1 de la Ley orgánica de Administración Financiera del Sector Público**. Gaceta Oficial N° 5.781 de fecha 12 de agosto de 2005. [Página web en línea]. Disponible en <http://www.ocepre.gov.ve>. Fecha de consulta: 27 de mayo de 2011.
- Oficina Nacional de Presupuesto, **Ley orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal**. Gaceta Oficial N° 37.347 de fecha 17 de diciembre de 2001. [Página web en línea]. Disponible en <http://www.ocepre.gov.ve>. Fecha de consulta: 27 de mayo de 2011.
- Paredes, F. (2006). **El Presupuesto Público: aspectos teóricos-prácticos**. Mérida. Codepre. Primera edición
- Rayburn, L. (2001). **Contabilidad de Gestión Presupuestaria y de Costos**. Mc Graw Hill. Océano Grupo Editorial.
- Romero, E. (2001). **Presupuesto y Contabilidad Pública**. Eco-Ediciones. Primera edición.

- Welsch, G., Hilton, R., y Gordon, P. (1994). **Presupuestos, Planificación y Control de Utilidades**. México. Editorial Prentice Hall. Quinta edición.

ANEXOS

ANEXO A



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO “RAFAEL RANGEL”
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO**

Cuestionario dirigido a los jefes de las Oficinas Administrativas del Hospital “Dr. Juan Montezuma Ginnari” durante el período 2010.

Instrucciones: a continuación se presentan una serie de ítems, los cuales presentan alternativas múltiples, en función de la cual deberá seleccionar marcando con una equis (X) la(s) opción(es) que considere más acertada(s) según la realidad de la Institución en la cual usted labora

1. ¿Al momento de formular el presupuesto de 2010 qué elementos se consideraron?

___ La participación de las diferentes dependencias o servicios de la institución

___ Formulación de anteproyectos de presupuesto

___ Presupuestos preliminares de las Dependencias

___ Otra(s) ¿Cuál(s)? _____

___ Todas las anteriores

2. Cuando en la institución se formuló el presupuesto de 2010, la política presupuestaria estableció un equilibrio entre:

Las políticas globales, las prioridades sectoriales e institucionales y las posibilidades de financiamiento

Las necesidades gubernamentales y las propias

La centralización normativa y descentralización operativa

Otra(s) ¿Cuál(s)? _____

Todas las anteriores

3. Para la formulación del presupuesto de gasto de 2010 se llevaron a cabo en la institución actividades tales como:

Analizar las políticas, objetivos y metas definidas en el Plan Estratégico Nacional (PEN)

Analizar las políticas, objetivos y metas definidas en el Plan Operativo Anual Nacional (POAN)

Definir y cuantificar el financiamiento del presupuesto

Definir y cuantificar la calidad y cantidad de los bienes y servicios

Otra(s) ¿Cuál(s)? _____

Todas las anteriores

4. Para la aprobación del presupuesto de 2010 se cumplió lo siguiente:

Discusión y aprobación legislativa del presupuesto

Consideración de los presupuestos de las Dependencias

Requerimientos establecidos por entes particulares externos a la institución

Otra(s) ¿Cuál(s)? _____

Todas las anteriores

5. En la fase de discusión y aprobación del presupuesto de 2010 se realizaron las siguientes acciones:

Se tomó en cuenta la ley de presupuesto
 Se elaboró sin consultar a los demás departamentos
 Lo realizó solo la oficina de administración
 Ninguna de las anteriores
 Otra(s) ¿Cuál(s)? _____

6. La ejecución del presupuesto de 2010 respondió a las siguientes interrogantes:

¿Quién lo ejecutará?
 ¿En qué lo ejecutará?
 ¿Cómo lo va a ejecutar?
 Otra(s) ¿Cuál(s)? _____
 Todas las anteriores

7. Al término de la ejecución presupuestaria de 2010, se previó q se lograrían los objetivos planteados:

En el mismo ejercicio y de manera periódica según el Plan Operativo Anual Nacional
 En el 2011
 En el 2012
 Otra(s) ¿Cuál(s)? _____

8. ¿En la institución donde usted labora qué permitió la evaluación del presupuesto durante el período 2010?

Fijar criterios generales sobre la economía, eficiencia y eficacia de la gestión

Reconducción del presupuesto

Información de ejecución financiera

Otra(s) ¿Cuál(s)? _____

Todas las anteriores

9. ¿Cuál(es) de los siguientes elementos midieron la evaluación del presupuesto de 2010?

El grado de avance en el que se compara la programación inicial con la ejecución hasta una fecha determinada

Los desvíos que surgen de comparar lo programado y lo ejecutado para un período

La participación de los resultados de la ejecución física de sus presupuestos a la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE)

Otra(s) ¿Cuál(s)? _____

Todas las anteriores

10. ¿Para la aplicación del Plan Operativo Anual Nacional en la institución durante el período 2010, los lineamientos establecidos por el mismo se tomaron en cuenta en relación a cuáles de los siguientes aspectos?

Compras de materiales de oficina, insumos médicos y material descartable

Compras de equipos tecnológicos

Ejecución de obras o mantenimientos mayores

Otra(s) ¿Cuál(s)? _____

Todas las anteriores

11. ¿Cuáles de las siguientes acciones son responsabilidades de los jefes de las oficinas administrativas de la institución?

Elaborar su respectivo Plan Operativo Anual Nacional vinculado al presupuesto

Consolidar el Plan Operativo de sus Unidades Adscritas

Presentar ante la dirección general de Planificación y Presupuesto el Plan Operativo para su discusión y aprobación preliminar

Otra(s) ¿Cuál(s)? _____

Todas las anteriores

12. El Plan Operativo Anual Nacional de 2010 respondió a:

Expectativas y necesidades de la población

Rapidez con que se alcanzan los fines propuestos

Dirección y calidad de los procesos

Otra(s) ¿Cuál(s)? _____

Todas las anteriores

13. ¿Al realizar el Plan Operativo Anual Nacional de 2010 cuáles de los siguientes objetivos se pudieron alcanzar?

___ Aplicar las estadísticas en el proceso de planificación de las Unidades Ejecutoras

___ Planificar en base a las necesidades de la población objetivo

___ Aplicar los lineamientos del Presupuesto por proyectos para alcanzar los objetivos Institucionales

___ Proponer Programas de Capacitación sobre Planificación y Seguimiento

___ Promover la participación activa de las Unidades Ejecutoras en el proceso de la Planificación Institucional

___ Promover una verdadera Identidad e Integración Institucional

___ Lograr el uso adecuado del presupuesto asignado a las Unidades Ejecutoras

___ Velar por la continuidad en la ejecución de la planificación por parte de las Unidades Ejecutoras

___ Otra(s) ¿Cuál(s)? _____

___ Todas las anteriores

14. ¿Desde el punto de vista político, económico y social, qué permitió lograr el Plan Operativo Anual Nacional en el período 2010?

___ Cumplir con la Planificación.

___ Lograr la ejecución eficaz del Presupuesto.

___ Rendir oportunamente la Gestión (interna y externa).

___ Cumplir con la Ley.

___ Otra(s) ¿Cuál(s)? _____

___ Todas las anteriores

15. Considera usted que el Plan Operativo Anual Nacional de 2010 fue importante porque:

- Contribuyó a concretar los objetivos estratégicos de la acción de gobierno
- Logró una Gestión Pública eficaz, transparente y democrática
- Fue un instrumento fundamental para racionalizar y mejorar la calidad del gasto
- Permitió establecer los proyectos que obedecen al funcionamiento institucional
- Mejoraron los resultados en la ejecución de los proyectos Institucionales
- Otra(s) ¿Cuál(s)? _____
- Todas las anteriores

16. ¿Cuáles de los siguientes aspectos considera usted que fueron ventajas de la aplicación del Plan Operativo Anual Nacional del 2010?

- Mejoró la efectividad, eficiencia y transparencia de la gestión pública, en función de los objetivos y estrategias del desarrollo de la nación
- Mostró resultados concretos de la Acción Administrativa y estableció las bases para la aplicación de instrumentos que permitieron el seguimiento de la Gestión
- Precisó los recursos humanos, materiales y financieros para alcanzar los objetivos, estrategias y metas trazadas
- Visualizó las variables requeridas para la toma de decisiones
- Otra(s) ¿Cuál(s)? _____
- Todas las anteriores

ANEXO B

HOSPITAL DEL SEGURO SOCIAL “DR. JUAN MONTEZUMA GINNARI” INDICADORES DE GESTIÓN PERÍODO 2010 PERFIL DE INDICADOR N° 01	
Unidad de Análisis	Departamento de Presupuesto
Nombre del Indicador	Eficiencia en el Tiempo de Ejecución del Presupuesto (ETEP)
VARIABLES del Indicador	Tiempo Real de Ejecución Mensual de los Recursos (TREMUR) Tiempo Estimado de Ejecución Mensual de los Recursos (TEEMUR)
Fórmula	$ETEP = TREMR - TEEMR$
Objetivo	Medir el tiempo empleado para la ejecución de los recursos con el fin de ejecutarlos en el tiempo estimado.
Rango de Desempeño	Menor a 01 día = Máxima Eficiencia De 01 a 05 días = Eficiente De 06 a 10 días = Regular De 11 días en adelante = Ineficiente
Causas de Variación	Fallas en el proceso de planificación y cronograma para la ejecución de los recursos mensualmente por parte de las Unidades Ejecutoras.
Análisis y Observaciones	<u>Si el tiempo no es el estimado:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de personal en las áreas administrativas encargadas de la ejecución del presupuesto • Falta de planificación correcta del tiempo a emplear • Utilización del tiempo de ejecución del presupuesto en otras actividades <u>Si el tiempo es el estimado:</u> Superarlo para lograr la mayor eficiencia y alcanzar los objetivos planteados de manera veraz.
Acciones Correctivas	Canalizar el tiempo de ejecución del presupuesto hacia una perspectiva de misión y meta por parte de las Unidades Ejecutoras con ayuda de un personal completo y competente.
Ubicación Física de los Datos	Registros del Departamento de Presupuesto

Fuente: Fontana (2011)

HOSPITAL DEL SEGURO SOCIAL “DR. JUAN MONTEZUMA GINNARI” INDICADORES DE GESTIÓN PERÍODO 2010 PERFIL DE INDICADOR N° 02	
Unidad de Análisis	Departamento de Presupuesto
Nombre del Indicador	Eficiencia en el Índice Inflacionario (EII)
VARIABLES del Indicador	Porcentaje Adicional de Recursos Económicos (PARE) Porcentaje de Inflación del Período (PIP)
Fórmula	$EII = PARE / PIP * 100$
Objetivo	Calcular el porcentaje adicional de recursos económicos al período anterior necesario para combatir el índice inflacionario.
Rango de Desempeño	Menor a 01% = Máxima Eficiencia De 02 a 20% = Eficiente De 21 a 30% = Bueno De 31 a 50% = Regular De 50% en adelante = Ineficiente
Causas de Variación	<ul style="list-style-type: none"> • Impredecibilidad de la inflación • Porcentaje de reajuste por inflación insuficiente • Determinación del porcentaje por la sede central
Análisis y Observaciones	<u>Si el porcentaje es alto:</u> Deficiencias en la implementación de los Índices de Precios al Consumidor (INPC) para la formulación del presupuesto. <u>Si el porcentaje es bajo:</u> Hay un equilibrio entre el porcentaje adicional de recursos económicos, y la inflación.
Acciones Correctivas	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar cursos sobre ajustes por inflación • Implementar medidas de actualización contable y estadística • Presentar ante el ente centralizado el cálculo del porcentaje adicional al período anterior necesario para combatir la inflación
Ubicación Física de los Datos	Registros del Departamento de Presupuesto y del Banco Central de Venezuela

Fuente: Fontana (2011)

HOSPITAL DEL SEGURO SOCIAL “DR. JUAN MONTEZUMA GINNARI” INDICADORES DE GESTIÓN PERÍODO 2010 PERFIL DE INDICADORES N° 03	
Unidad de Análisis	Departamento de Presupuesto
Nombre del Indicador	Eficacia en el Cumplimiento de los Objetivos y Metas del POAN (ECOMP)
VARIABLES del Indicador	N° de Objetivos y Metas Alcanzados (OMA) N° de Objetivos y Metas Propuestos (OMP)
Fórmula	$ECOMP = OMA / OMP * 100$
Objetivo	Determinar el porcentaje de objetivos y metas establecidos por el POAN cumplidos en la Institución durante el período 2010
Rango de Desempeño	Mayor a 90% = Máxima Eficacia De 80 a 89% = Eficaz De 60 a 79% = Bueno De 30 a 59% = Regular Menor a 30% = Ineficaz
Causas de Variación	<ul style="list-style-type: none"> • Rendición no oportuna • Déficit presupuestario • Incumplimiento de la planificación
Análisis y Observaciones	<p><u>Si el porcentaje es bajo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de una planificación ajustada a las necesidades (costo-beneficio). • Falta de identidad e integración institucional (Misión, Visión). • Falta de personal capacitado para la formulación y seguimiento de los proyectos <p><u>Si el porcentaje es alto:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Los objetivos y metas se alcanzaron • Superar los objetivos y metas alcanzados
Acciones Correctivas	Cumplir de manera comprometida con los objetivos y metas establecidos en el POAN para lograr una máxima eficacia de la Institución.
Ubicación Física de los Datos	Cuestionario aplicado a los representantes de las oficinas administrativas: ítems 13 y 14

Fuente: Fontana (2011)

HOSPITAL DEL SEGURO SOCIAL “DR. JUAN MONTEZUMA GINNARI” INDICADORES DE GESTIÓN PERÍODO 2010 PERFIL DE INDICADOR N° 04	
Unidad de Análisis	Departamento de Presupuesto
Nombre del Indicador	Economía del Presupuesto (EP)
VARIABLES del Indicador	Total de Bolívares Presupuestados (BP) Total de Bolívares Ejecutados (BE)
Fórmula	$EP = BP / BE * 100$
Objetivo	Determinar el porcentaje de Bolívares ejecutados del total de Bolívares presupuestados, con el fin de estimar la economía de la gestión presupuestaria de la Institución
Rango de Desempeño	De 90 A 100% = Máxima Economía De 80 A 89% = Economía De 60 A 79% = Bueno De 30 A 59% = Regular Menor A 30% = Deseconomía
Causas de Variación	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento de la planificación • Ineficiencia de las Unidades Ejecutoras • Apropiación indebida de los recursos económicos • Falta de comunicación interdepartamental
Análisis y Observaciones	<p><u>Si el porcentaje es bajo:</u> Existe el riesgo de no cumplir con los objetivos propuestos tanto institucionales como los establecidos por el POAN, en consecuencia, los usuarios del servicio se verían afectados por la falta del mismo.</p> <p><u>Si el porcentaje es alto:</u> Se deben continuar estableciendo los mecanismos que conllevan a una máxima economía.</p>
Acciones Correctivas	Cumplir eficaz y eficientemente con los procesos presupuestarios por parte de las Unidades Ejecutoras para mantener la economía de la Institución.
Ubicación Física de los Datos	Archivos físicos y computarizados en el Departamento de Presupuesto

Fuente: Fontana (2011)

HOSPITAL DEL SEGURO SOCIAL “DR. JUAN MONTEZUMA GINNARI” INDICADORES DE GESTIÓN PERÍODO 2010 PERFIL DE INDICADOR N° 05	
Unidad de Análisis	Departamento de Contabilidad
Nombre del Indicador	Economía en los Costos de los Materiales y Suministros (ECMS)
VARIABLES del Indicador	Costo Estimado de los Materiales y Suministros (CEMS) Costo Real de los Materiales y Suministros (CRMS)
Fórmula	$ECMS = CEMS / CRMS * 100$
Objetivo	Determinar el costo de los materiales y suministros con el fin de reducir los costos y mantener una máxima economía en la Institución
Rango de Desempeño	Mayor a 100% = Máxima Economía De 80 a 89% = Economía De 60 a 79% = Bueno De 30 a 59% = Regular Menor a 30% = Deseconomía
Causas de Variación	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiencia en la planificación • Calidad de los materiales y suministros a altos costos • Costos de los materiales y suministros de los períodos anteriores no ajustados al período en ejecución
Análisis y Observaciones	<p><u>Si el porcentaje es alto:</u> Existe una alta probabilidad de que haya un desabastecimiento de materiales y suministros para cubrir las necesidades de los usuarios.</p> <p><u>Si el porcentaje es bajo:</u> La institución tiene una alta economía, sin embargo, se debe determinar que la calidad de los materiales y suministros sea la adecuada para prestar los servicios.</p>
Acciones Correctivas	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia en la planificación y ejecución del presupuesto • Calidad y economía de los materiales y suministros • Ajustar el presupuesto a los costos actuales
Ubicación Física de los Datos	Archivos computarizados del Departamento de Presupuesto

Fuente: Fontana (2011)

ANEXO C