



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"

UNELLEZ-APURE

VICERRECTORADO DE PLANIFICACION Y DESARROLLO  
REGIONAL

COORDINACIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL

**GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL MANEJO PRESUPUESTARIO EN EL  
CONTEXTO DE LOS COMPROMISOS CONTRACTUALES DEL  
PERSONAL DE INSALUD-APURE**

Trabajo de grado Presentado como Requisito para Optar al Título de Magister en  
Administración. Mención Gerencia General

**AUTORA: LICDA. BÁRBARA BLANCO  
TUTOR: MSC. RICHARD HOYLE**

**SAN FERNANDO DE APURE, OCTUBRE DEL 2015**



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"  
UNELLEZ-APURE

VICERRECTORADO DE PLANIFICACION Y DESARROLLO  
REGIONAL  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL

**GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL MANEJO PRESUPUESTARIO EN EL  
CONTEXTO DE LOS COMPROMISOS CONTRACTUALES DEL  
PERSONAL DE INSALUD-APURE**

**AUTORA: LICDA. BÁRBARA BLANCO  
C.I. N° V- 10.619.941**

**SAN FERNANDO DE APURE, OCTUBRE DEL 2015**

## ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Yo. **Msc. RICHARD HOYLE**, cédula de identidad N° **V-13.640.843**, hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado, titulado **GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL MANEJO PRESUPUESTARIO EN EL CONTEXTO DE LOS COMPROMISOS CONTRACTUALES DEL PERSONAL DE INSALUD-APURE**, presentado la ciudadana **BÁRBARA NEMECIA BLANCO CARDOZA**, para Optar al Título de Magister en Administración. Mención Gerencia General y acepto asesorar al estudiante, en calidad de tutor, durante el periodo de desarrollo del trabajo hasta su presentación y evaluación.

En la ciudad de San Fernando de Apure, a los 25 días del mes de Septiembre del año 2015.

Nombre y Apellido: **Msc. Richard Hoyle**  
Firma de Aprobación del tutor

Fecha de entrega: \_\_\_\_\_

## **APROBACION DEL TUTOR**

En mi carácter de Tutor del Trabajo Especial de Grado presentado por la ciudadana, Bárbara Nemecia Blanco Cardoza, C.I.N. , cuyo título es **GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL MANEJO PRESUPUESTARIO EN EL CONTEXTO DE LOS COMPROMISOS CONTRACTUALES DEL PERSONAL DE INSALUD-APURE**. Considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de San Fernando, a los 25 días, del mes de Julio del año 2015.

-----  
**Msc. Richard Hoyle**  
**C.I. N° V-13.640.843**

## **AGRADECIMIENTO.**

Mi gratitud, principalmente está dirigida al DIOS,

Por haberme dado la existencia y permitido

lograr una más de mis metas.

A Lcda. Maleida Blanco y Abg. Yilda Blanco mis dos hermanas

quienes fueron parte importante de este trabajo.

A todas y a todos quienes de una y otra

forma han colocado un granito de arena

para el logro de la presente tesis

agradezco de forma sincera su valiosa

Colaboración.

GRACIAS...

## DEDICATORIA

Esta tesis la dedico a mi amada Madre, la Señora Jesús Francisca Cardoza de Blanco, eres el ser que más amo y amaré hasta el último día de mi existencia; no encontraría las palabras para darte las gracias por todo lo que me has dado, todo lo que soy te lo debo a ti.

A mi esposo José Rodríguez mi gran compañero, gracias a tu invaluable ayuda y por todo el cariño y la comprensión que me das.

A mi hija Francia Valentina, el motor que impulsa mi vida a seguir adelante, mi mejor amiga, mi corazón.

A mi padre y hermano hoy ausentes, Menno Valentín Blanco, y Robil Blanco seres especiales, mis héroes, hombres íntegros, siempre los llevaré presente en mi mente y en mi corazón.

A mis queridos hermanos: Fabián Eloy, Maleida Coromoto, José Valentín, Yilda Yarina, Juan Manuel Y Jesús José, por estar siempre allí brindándome su apoyo.

A mi cuñado Ing. Tito Hernández por estar siempre allí, motivando al crecimiento profesional.

A mis sobrinos: las gemelas María y Miriam Valentinas, Chelianyili, Nathalia, Carmen Maleida, Jesús Francisco, mis amores bellos, son especiales para mí., los amo.

## INDICE

|  |       |
|--|-------|
| DEDICATORIA.....   | iii   |
| AGRADECIMIENTO.....  | iv    |
| <br>INTRODUCCION.....                                      | <br>1 |
| <br><b>CAPITULO I</b>                                      |       |
| <b>El Problema</b>   |       |
| 1.1 Planteamiento.....                                     | 3     |
| 1.2 Objetivos de la Investigación.....                     | 7     |
| 1.2.1 Objetivo General.....                                | 7     |
| 1.2.2 Objetivo Especifico.....                             | 8     |
| 1.3 Justification de la Investigación.....                 | 7     |
| 1.4 Alcances y Limitaciones.....                           | 9     |
| <br><b>CAPITULO II</b>                                     |       |
| <b>Marco Teórico</b>                                       |       |
| 2.1 Antecedentes de Investigación.....                     | 10    |
| 2.2 Bases Teóricas.....                                    | 14    |
| 2.2.1. Presupuesto.....                                    | 14    |
| 2.2.2. El Proceso presupuestario en la Organizaciones..... | 15    |
| 2.2.3. Importancia del presupuesto.....                    | 17    |
| 2.2.4. Presupuesto Público.....                            | 18    |
| 2.2.4.1. Funciones de lo presupuestos.....                 | 19    |
| 2.2.4.2. Importancia de los presupuestos.....              | 19    |
| 2.2.4.3. Objetivos de los Presupuestos.....                | 21    |
| 2.2.4.4. Finalidad de los Presupuestos.....                | 22    |
| 2.2.4.5. Clasificación de los Presupuestos.....            | 22    |
| 2.2.4.6. Beneficios.....                                   | 24    |
| 2.2.4.7. Limitaciones.....                                 | 25    |
| 2.2.5. Manejo presupuestario.....                          | 25    |
| 2.2.6. Compromisos Contractuales.....                      | 26    |
| 2.2.7. Gestión Estratégica.....                            | 27    |
| 2.2.8. Gestión Presupuestaria.....                         | 29    |
| 2.2.8.1. Importancia de la Gestión Presupuestaria.....     | 30    |
| 2.2.8.2. Objetivos de la Gestión Presupuestaria.....       | 31    |
| 2.2.8.3. Ejecución Presupuestaria.....                     | 32    |
| 2.3. Teorías de Apoyo a la Investigación.....              | 33    |
| 2.3.1 Teoría de la Administración Clásica.....             | 33    |
| 2.3.2. Teoría El Neo-Taylorismo.....                       | 34    |
| 2.3.3. Teoría de la Contingencia.....                      | 34    |

|   |           |
|---|-----------|
| 2.3.4. Teoría del Comportamiento Organizacional.....                                      | 36        |
| 2.4. Bases legales.....   | 37        |
| 2.5. Reseña Histórica Del Instituto Para La Salud Del Estado Apure Insalud-<br>Apure..... | 44        |
| <b>CAPITULO III</b>   |           |
| <b>Marco Metodológico.</b>  |           |
| 3.1. Paradigmas de la Investigación.....  | 48        |
| 3.1.1. Modalidad de Investigación.....  | 49        |
| 3.1.2. Nivel de la Investigación.....   | 49        |
| 3.2. Diseño de la Investigación.....  | 50        |
| 3.3. Población y Muestra.....   | 51        |
| 3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....                                 | 52        |
| 3.5. Validez y Confiabilidad del Instrumento.....   | 54        |
| 3.6. Procedimiento metodológico a emplear .....   | 55        |
| 3.7. Procedimiento, presentación y análisis de los resultados.....                        | 55        |
| <b>CAPITULO VI</b>  |           |
| <b>Análisis e Interpretación de los Resultados.....</b>                                   | <b>56</b> |
| <b>CAPITULO V</b>   |           |
| <b>Conclusiones y Recomendaciones.....</b>  | <b>70</b> |
| <b>CAPITULO VI</b>  |           |
| <b>La Propuesta .....</b>   | <b>74</b> |
| <b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>  | <b>89</b> |
| <b>ANEXOS.....</b>  | <b>93</b> |

**INDICE DE CUADROS**

|   | <b>pág.</b> |
|---|-------------|
| Cuadro N° 1. Operacionalización de las Variables.....   | 47          |
| Cuadro N° 2. Población de Gerentes Administrativos de INSALUD-APURE   | 51          |
| Cuadro N° 3. Variable I. Proceso Presupuestario.....  | 57          |
| Cuadro N° 4. Variable III. Gestión Estratégica.....   | 67          |
| Cuadro N° 5. Variable II. Compromisos Contractuales.....  | 73          |
| Cuadro N°6. Lineamientos Estratégicos Administrativos del Presupuesto<br>para el cumplimiento efectivo de los compromisos contractuales de Insalud-<br>Apure..... | 94          |

## INDICE DE GRAFICOS

|  | <b>pág.</b> |
|--|-------------|
| <b>GRAFICO N° 1</b> El pago de asignaciones es realizado según los derechos laborales?.....  | 57          |
| <b>GRAFICO N° 2</b> ¿El margen entre lo presupuestado y lo pagado afecta el presupuesto estimado para el siguiente ejercicio fiscal?.....          | 58          |
| <b>GRAFICO N° 3</b> ¿Existen informes que avalen el déficit en el presupuesto asignado a Insalud-apure?.....                                       | 59          |
| <b>GRAFICO N° 4</b> ¿Consideran en la toma de decisiones los reportes de ejecución presupuestaria? .....   | 60          |
| <b>GRAFICO N° 5</b> ¿Cree Ud. Que las modificaciones presupuestarias en gasto de personal conllevaron a garantizar los compromisos laborales?..... | 61          |
| <b>GRAFICO N° 6</b> ¿Considera Ud. que la planificación estratégica es una herramienta necesaria en el proceso presupuestario?.....                | 62          |
| <b>GRAFICO N° 7</b> ¿Existen suficientes estrategias para la evaluación y control de presupuesto en Insalud-Apure?.....                            | 63          |
| <b>GRAFICO N° 8</b> ¿Existen medidas de control presupuestario para los gastos de personal?.....   | 64          |
| <b>GRAFICO N° 9</b> ¿Hay relación entre lo presupuestado y los compromisos laborales?.....   | 65          |
| <b>GRAFICO N° 10</b> ¿Existen procedimientos que permiten controlar y evaluar los diferentes pagos realizados en el año?.....                      | 66          |
| <b>GRAFICO N° 11</b> ¿Considera Ud. que para la adquisición de compromisos contractuales, se respeta la normativa jurídica ?.....                  | 67          |
| <b>GRAFICO N° 12</b> ¿Se revisa periódicamente el presupuesto a fin de realizar los ajustes con déficit?.....                                      | 68          |



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"  
UNELLEZ-APURE

VICERRECTORADO DE PLANIFICACION Y  
DESARROLLO REGIONAL  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL

**GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL MANEJO PRESUPUESTARIO EN EL  
CONTEXTO DE LOS COMPROMISOS CONTRACTUALES DEL  
PERSONAL DE INSALUD-APURE**

**Autora: Licda. Bárbara Blanco**  
**Tutor: Msc. Richard Hoyle**  
**Año: 2015**

**RESUMEN**

La investigación tiene como objetivo general diseñar acciones enmarcada en la gestión estratégica para el manejo del presupuesto en el contexto de los compromisos contractuales del personal de Insalud-Apure. La metodología empleada se fundamenta en el paradigma cuantitativo, enmarcado en la modalidad de proyecto factible, bajo un nivel de investigación descriptiva, apoyado en un diseño de campo. La población estuvo integrada por seis (6) sujetos a los cuales se les administró el cuestionario. Los datos fueron obtenidos a través de la técnica de la encuesta. Luego del análisis realizado a la información recolectada, se pudo concluir que: los (as) gerentes que laboran en Insalud-Apure, saben de la importancia que reviste la planificación en los procesos administrativos, y reconocen que además es una herramienta que facilita la selección de opciones o formas para abordar situaciones en el contexto de situaciones como lo es el caso de administración presupuestaria en INSALUD-Apure. Por otro lado se conoció qué datos indican la violación de los derechos laborales de los y las trabajadoras dependientes del instituto autónomo de Salud del Estado Apure. Además se pudo conocer por medio de los datos suministrados por la encuesta que en la institución prestadora de salud, INSALUD-Apure, no se evalúa periódicamente el presupuesto a fin de realizar los ajustes con déficit. Este resultado permite inferir que no se revisa y que menos se realiza un adecuado ajuste a los gastos generados por concepto de cumplimiento de compromisos contractuales. Ante tales hallazgos se recomienda la aplicación de la presente propuesta versada en la planificación estratégica como herramienta óptima para el abordaje del tema presupuestario a fin de cumplir con los compromisos contractuales presente y futuros.

**Descriptor:** Gestión Estratégica, Manejo Presupuestario, Compromisos Contractuales.

BLANCO, Barbara, **STRATEGIC MANAGEMENT BUDGET IN THE CONTEXT OF CONTRACTUAL COMMITMENTS OF STAFF INSALUD – APURE**. Unellez Apure. Master of Administration. Mention General Management

### **ABSTRACT**

The general objective research design actions under the strategic management for managing the budget in the context of contractual commitments personnel Insalud-Apure. It is to be noted that the methodology used is based on the quantitative paradigm, framed in the modality of feasible project under a descriptive level of research, supported by a field design. The population was composed of six (6) persons to whom were administered the questionnaire. Data were obtained through the survey technique. After analysis of the information collected, it was concluded that: (as) managers working in Insalud-Apure, know the importance of planning in administrative processes, and recognize that it is also a tool that facilitates the selection options or ways to address situations in the context of situations such as the case of budget management in INSALUD-Apure. On the other hand it was learned that data indicate the violation of labor rights of female end employees and the National Institute of Health of Apure state. Moreover it was known by the data supplied by the survey in the health institution providing INSALUD-Apure, that the budget is not regularly reviewed in order to make adjustments in deficit. This result can be inferred that unchecked and less an appropriate adjustment to expenditure incurred in respect of compliance with contractual commitments are made. Given these findings the implementation of strategic planning as a best tool for dealing with situations and propose future decisions of pro active manner is recommended.

**Descriptors: Strategic Management, Budget Management, Contractual Commitments.**

## INTRODUCCION

El Control Presupuestario, es uno de los instrumentos más aplicados en la gestión empresarial y cumple funciones elementales dentro de las organizaciones ya que expresa en un lenguaje unitario las magnitudes monetarias, lo que favorece en gran manera la operacionalización de planes de acción de la organización en términos económicos. Desde esta perspectiva se dimensiona la libertad de accionar de los gerentes o responsables presupuestarios, ya que pueden decidir de forma independiente, evitando arbitrariedad, el uso de los recursos para la consecución y logro de objetivos financieros y de crecimiento empresarial.

Es importante resaltar, que el presupuesto público se ha ido perfeccionando a lo largo de las décadas para transformarse en una herramienta de vital importancia en la gestión y administración de los recursos financieros del sector público. Existen cuatro (4) características sobresalientes para entender su importancia, son estas: el Control, La Planificación, el Orden y la Evaluación de la gestión. En la actualidad el gran desafío para toda institución pública debe ser el poder evaluar el desempeño y accionar organizacional, teniendo en cuenta que esto representa una serie de dificultades para los tomadores de decisiones a la hora de asignar los recursos públicos en un escenario donde la ciudadanía exige cada vez más disciplina y responsabilidad en lo que respecta al gasto.

El presente estudio tiene por finalidad diseñar acciones enmarcadas en la gestión estratégica para el manejo del presupuesto en el contexto de los compromisos contractuales del personal de Insalud-Apure. De esta forma se busca contribuir al fortalecimiento de la gestión presupuestaria de tan importante institución de la región apureña, que durante los últimos diez (10) años se ha caracterizado por ser una institución paternalista que se comporta como el mayor empleador, una carga burocrática que hoy consume en gran parte su presupuesto en pago al personal, generando descontento entre sus empleados por el inoportuno cumplimiento de sus compromisos laborales.

En este sentido, es preciso acotar que una vez abordada la temática en cuestión se estará profundizando temas actuales vinculados en el área de la gestión presupuestaria la cual brindará la oportunidad de hacer un reconocimiento mayor a la labor que se desarrollará. Asimismo se debe plantear que el presente estudio presentará una estructura de seis (6) capítulos:

Capítulo I, El Problema, en este apartado se plantea la problemática presente en Insalud- Apure, Objetivos de la Investigación: General y Específicos, Justificación o Importancia de la Investigación, Alcances y Limitaciones presentes. Capítulo II Marco Teórico; contenido de; Antecedentes de la Investigación, Bases Teóricas, Bases Legales, Operacionalización de Variables. Capítulo III Marco Metodológico. Capítulo IV, denominado Análisis e Interpretación de los Resultados; Capítulo V, contenido de Conclusiones y Recomendaciones y un último Capítulo VI, denominado: La Propuesta.

## **CAPÍTULO I EL PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento**

En Venezuela, durante la última década, la administración presupuestaria en materia de salud, ha venido experimentando un sin fin de síntomas que limitan el logro de los objetivos para la cual fue creado. Son muchos los autores que sostienen que entre las principales causas de la realidad del manejo y distribución de los recursos financieros, se encuentran; la inflación, la pobreza y el crecimiento acelerado de la población. Todos estos fenómenos aunados a los intereses personales y a la guerra mediática que se ha venido desatando por parte de los diferentes partidos políticos en contra del gobierno de turno han hecho cada vez más acentuada la situación del uso correcto de estos. En tal sentido se puede decir que el Estado venezolano en su afán por garantizar el derecho a la salud, anualmente asigna presupuesto que facilita el cumplimiento de todos y cada uno de los compromisos laborales; tomándose cierto límite de holgura en el tiempo para hacer efectiva la transferencia financiera omitiendo los riesgos que esto representa para las instituciones descentralizadas del sector público.

Al respecto, Steiss (2010) señala:

A medida que las exigencias gubernamentales contenidas en los programas siguen creciendo, tanto en magnitud como en complicación, es necesario encontrar la manera de hacer mejores planes y de repartir con más efectividad los recursos públicos disponibles, entre las obras programadas, y controlar todos los aspectos de los programas públicos, en vista de la creciente incertidumbre respecto del futuro. Es de todo punto evidente que los proyectos (planificaciones) son función vital de la administración pública. (p.195)

Según el autor señalado, los organismos públicos deben realizar una cuidadosa planificación de actividades, y a su vez, implantar sistemas de control durante la ejecución de cada uno de sus planes, todo esto con la finalidad de obtener una

consecución eficaz de los objetivos planteados, a través de la administración óptima de los bienes públicos disponibles. En este orden de ideas, se han diseñado políticas públicas dirigidas a mejorar la calidad del servicio salud, y en paralelo se han presupuestado altas cifras en bolívares capaces de satisfacer de manera oportuna y eficiente los requerimientos de los diferentes entes rectores o garantes en la prestación del servicio.

Así pues que, dentro de las metas del gobierno venezolano vislumbran con la aprobación del Proyecto de Ley de Presupuesto 2014, en el cual el Ejecutivo Nacional prevé que los ingresos corrientes se ubiquen en 439.870.6 millones de Bs y las fuentes de financiamiento sean de 112.762,00 millones de Bs, con una inflación entre el 26 y 28% además de un crecimiento del producto interno bruto (PIB) del 4%. Por lo que se estima un incremento del 46,0% de inversión en el área social. En este mismo contexto, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2010), refiere que: “La única manera de hacer que las cosas sean distintas es que los poderes públicos instauren un nuevo estilo de gestión presupuestario que rinda cuentas de manera efectiva y transparente” (p.7). Lo argumentado por la CEPAL, en la realidad es escasamente viable por las múltiples deficiencias que presenta la gestión estratégica en el manejo del presupuesto público del Estado.

Por ello es importante señalar que las técnicas presupuestarias en Venezuela han seguido de cerca los procesos que han encarado los países latinoamericanos, hasta los años 60 se utilizó la técnica tradicional en la que el presupuesto era un listado de gastos asignados a las instituciones, es cuando se empieza a dar uso a las clasificaciones funcional y económicas las cuales efectúa análisis agregados sobre las áreas de asignación de gastos y de impactos económicos de los mismos. En este orden de ideas, para el año 1999, la Ley 25152 Administración Federal de Recursos Públicos, establece en su artículo 5, la figura de los acuerdos-programa lo que representa la base legal, los desarrollos conceptuales y ciertas experiencias piloto que se están realizando en los últimos años en materia de planificación estratégica presupuestario.

La Ley Orgánica de Salud Gaceta Oficial, publicado en Gaceta Oficial N° 36.579 de fecha 11 de noviembre de 1998, en el Capítulo I referido “Del Presupuesto Nacional para la Salud”, contempla que:

**Artículo 50:** El presupuesto asignado a la salud tendrá por objetivo financiar la organización pública en salud y los aportes a los fondos de asistencia social destinado a este fin. En la formulación del Presupuesto Anual de la Nación, el presupuesto de la salud tendrá primacía mediante una asignación que garantice los requerimientos para el cabal funcionamiento de la organización pública en salud en términos de los cumplimientos oportunos de los compromisos laborales, la dotación suficiente de equipos e insumos tecnológicos y el adecuado desarrollo institucional... (p30)

Según lo plasmado en el artículo referido es evidente que el Estado venezolano asigna recursos económicos a cada región con el propósito de asegurar no sólo el cumplimiento de un servicio de calidad, oportuno, eficiente sino además para que se cumplan cada uno de los compromisos adquiridos con el personal que labora en la institución ya que esto va favorecer el desarrollo de un eficaz servicio. Desde esta perspectiva, es preciso señalar que no se determina específicamente la asignación presupuestaria a cada sector, llámese sector salud, vivienda, educación entre otros, lo que genera expectativas entre los y las ciudadanas. De igual manera se puede decir que uno de los aspectos que logra favorecer el éxito del proyecto de Ley es la inversión y escasamente el sector salud ha logrado estimular las inversiones y así favorecer el incremento financiero del ámbito de salud.

En efecto, esto conlleva a referir que las instituciones u organizaciones prestadoras de servicios públicos en Venezuela deben aplicar estrategias administrativas que facilitan el manejo óptimo de los presupuestos asignados para determinado ejercicio fiscal, y además diseñan pero no ejecutan ni evalúan el uso y destino correcto de los recursos financieros, propiciándose incumplimientos de los compromisos laborales establecidos como lo son: sueldos y salarios, jubilaciones, pensiones, fondos a terceros, capacitaciones y adiestramiento, evaluación y desempeño entre otras.

La problemática evidenciada en el Instituto Autónomo de Salud del Estado Apure Insalud-Apure, presenta una serie de síntomas que hacen notorio el incumplimiento de una serie de compromisos laborales, cuando los empleados manifiestan descontento por las incidencias que reviste sobre la cancelación de estos beneficios que denominan el mal llamado “ Déficit Presupuestario”, cuando no perciben pago a tiempo, invariabilidad entre lo estipulado en el tabulador de acuerdo al perfil y labor que desempeña . Así mismo es preocupante observar como a diario aumenta considerablemente la nómina de trabajadores aún reconociendo la deficiencia presupuestaria existente y a sabidas del cúmulo de inconveniencias y trastornos administrativos que esto genera. Esta realidad permite inferir, que en la administración presupuestaria del Instituto objeto de estudio se ha venido improvisando el uso y destino de los recursos asignados afectando directamente al personal que labora en el sector salud del Estado Apure.

En relación a lo anterior González (2010) expresa que:

Los entes públicos en Venezuela son considerados como organismos ineficientes para gerenciar y cumplir su papel dentro de la estructura administrativa venezolana, aunado a este hecho, presentan una baja capacidad en el cumplimiento de sus competencias, o nivel de solución de los problemas que aquejan a las personas que dependen de alguna manera de ellos, tal vez a causa de la insuficiencia de fondos y deficiencias administrativas. (p.35)

De igual manera, Makón (2011) señala que: “el sistema público está agotado debido a una planificación estratégica ineficiente y a rutinas operativas morosas y de baja calidad” (p. 25). Esta debilidad del contexto institucional está acompañada por un rol poco preponderante del presupuesto como herramienta de gestión de los organismos; más aún, el proceso presupuestario, tanto en su etapa de formulación como de ejecución, no se vincula con los planes estratégicos, cuando éstos existen. Como consecuencia, la formulación presupuestaria no toma en cuenta los objetivos estratégicos de la organización ni incluye la reflexión sobre los recursos necesarios

para llevar adelante las políticas que la alta dirección propone, y mucho menos la utilización de un adecuado sistema de gestión.

El presente estudio tiene como propósito diseñar acciones enmarcadas en la gestión estratégica para el manejo de presupuesto en el contexto de los compromisos contractuales del personal de Insalud- Apure; para lo cual se plantean las siguientes interrogantes:

¿Cómo el proceso aplicado para el manejo presupuestario en Insalud-Apure?

¿Cuáles son los compromisos contractuales Insalud- Apure?

¿Cuál es modelo de gestión estratégica a aplicar para el manejo de presupuesto de los compromisos contractuales del personal de Insalud-Apure?

## **1.2 Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1 Objetivo General**

Proponer acciones enmarcadas en la gestión estratégica para el manejo del presupuesto en el contexto de los compromisos contractuales del personal de Insalud-Apure.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Explicar el proceso aplicado para el manejo presupuestario en Insalud-Apure.
- Identificar los compromisos contractuales de Insalud-Apure.
- Diseñar un modelo de gestión estratégica para el manejo de presupuesto de los compromisos contractuales del personal de Insalud-Apure.

## **1.3 Justificación**

La realización del presente estudio se justificará en la importancia que tiene la gestión estratégica para el manejo presupuestario en la institución prestadora de salud del Estado Apure (Insalud - Apure), tomando en consideración que en la actualidad los cambios socioeconómicos han puesto en alerta previa a las relaciones institucionales con la sociedad ya que se ha venido gestando la pérdida de

credibilidad en el sector público como gestor de recursos financieros. Es oportuno señalar la importancia en toda organización del manejo administrativo y la evaluación de la gestión en cada acción, lo cual se puede lograr, a través de un buen sistema de control interno que facilite el establecimiento de metas, normas y procedimientos así como reconocer posibles deficiencias que pudiesen presentarse en determinados momentos.

En lo que concierne al ámbito social, se espera que con el resultado arrojado del presente estudio, los gerentes administrativos de Insalud-Apure logren cumplir con los acuerdos contractuales establecidos, y en esta medida mantener a su personal satisfecho, con deseos de ofrecer lo mejor de sí en su desempeño laboral y esto va a contribuir directamente a que se preste un servicio de calidad. Ahora bien, en el ámbito Científico, esta investigación se justifica por los aportes que generará para todo aquel que desee ahondar sobre la temática en cuestión. Así mismo, se debe considerar su relevancia institucional, en vista de que el proceso de gestión presupuestario es un elemento clave para optimizar los recursos financieros mediante la puesta en práctica de una serie de estrategias administrativas que las organizaciones públicas deben manejar eficientemente, para lograr los objetivos para lo cual han sido creadas.

Desde esta perspectiva se puede decir que el presente estudio reviste significativamente relevancia en los ámbitos: Social, Científico y Económico. Para concluir se debe referir que la investigación está enmarcada dentro del área de ciencias económicas y sociales que comprende investigaciones relativas a la producción y empleo de la riqueza, factores para la optimización de los referidos procesos, desde una perspectiva tanto micro como macroeconómica, en el contexto local, regional y /o nacional. El estudio de organizaciones públicas y privadas en el marco de la planificación, organización, dirección y control, con miras a la optimización de los recursos humanos, físicos y financieros: la generación de directrices y políticas que definan cursos de acción en el mediano y en el largo plazo. En relación a la línea de investigación: se centra en los Sistemas Contables, Administrativos y de Información y planificación.

## **1.4. Alcances y Limitaciones**

### **1.4.1 Alcances**

El presente estudio tiene su alcance en el contexto regional, el estudio proporcionará un insumo para el desarrollo de investigaciones afines al área. En este sentido su alcance estará dado para la población seleccionada la cual se encuentra actualmente laborando en Insalud-Apure. Por ello se garantizará toda la información atendiendo a las características particulares de la población.

### **1.4.2 Limitaciones**

Las limitaciones que pudiesen presentarse en el transcurso de la investigación serán en su mayoría producto de la complejidad del tema en cuestión por estar tratándose una problemática poco abordada por investigadores. Así mismo, por la subjetividad de las respuestas al ser encuestadas y además, por otro elemento como lo es el escaso o inexistencia de investigaciones en esta área en el Municipio San Fernando, Estado Apure. En relación a limitaciones de tipo presupuestario se debe reconocer el alto costo de materiales para cristalizar lo que es la presentación final del trabajo de grado (Tesis).

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes de la Investigación**

El tema que se está tratando requiere del abordaje de numerosas investigaciones desarrolladas en cuanto a presupuesto, específicamente en los entes públicos, tal como lo es el Instituto Autónomo de Salud del Estado Apure, y que podrían contribuir con el presente trabajo, no obstante se presentan a continuación las de mayor relevancia.

Mendoza (2012), en su trabajo de grado “Gestión Presupuestaria de las Universidades Públicas Autónomas del Departamento del Cesar, Colombia”. Para Optar por el Título de Magister Scientiarum en Gerencia de Empresas, Mención: Gerencia Financiera, El objetivo consistió en analizar la gestión presupuestaria de las universidades públicas autónomas del departamento del Cesar, Colombia, para lo cual el necesario examinar la normativa legal, estudiar y detectar la estructura presupuestaria, así como también, las medidas de control, estrategias y contribución a la gestión presupuestaria. La investigación fue de carácter descriptiva, con diseño no experimental, transeccional y de campo. Concluye el autor que los resultados obtenidos indican que se cumple con el proceso de planeación presupuestaria, sin embargo, existen debilidades referentes a las políticas y acciones; además se observan deficiencias en políticas de incentivo de la participación del personal en su formulación, así como también, en la dirección, para incrementar la capacidad de trabajo y la productividad.

Este antecedente sirvió como referencia a la investigación; dado que el estudio presupuestario puesto que en ambas investigaciones presentan similitudes en las variables objeto de estudio puesto que tratan de la gestión presupuestaria, aplicados a instituciones públicas, pero enfocados en diferentes sectores y países, pero ambas

permiten tener criterios para una adecuada utilización del nivel gerencial para brindar una gestión eficiente.

Castellano (2011), en su trabajo de grado “Gestión Presupuestaria en Servicios Hospitalarios de las Fuerzas de Seguridad del Estado Zulia” para optar al título de Magister Scientiarium en Gerencia de empresa mención gerencia financiera. Estableció como objetivo general analizar la gestión presupuestaria en servicios hospitalarios de las fuerzas de seguridad del Estado Zulia. Concluyó que las organizaciones que ofrecen y prestan servicios de salud, están experimentando un agudo proceso de cambio constante, que les ha conducido desde una condición de cómoda protección regulada a entornos abiertos sustancialmente inciertos, competitivos y altamente competidos y que como elemento común, la necesidad de planificar y controlar las acciones gerenciales se hace necesaria; porque la gestión presupuestaria es una excelente herramienta para cumplir con estos propósitos, toda vez que representa la expresión financiera que apoya las acciones contempladas en los planes y permite el manejo de los recursos con criterios de eficiencia y eficacia, al tiempo que ofrece la base para el control.

Esta investigación es relevante para el trabajo de investigación; bajo la óptica de implementar habilidades presupuestarias para lograr el futuro elegido en el contexto estratégico, resultando una combinación apropiada de la estructura funcional y control de la gestión presupuestaria, donde se examinen las condiciones y la calidad de la acción de la estructura funcional, para ofrecer como resultado la aplicación de pautas objetivas de reorientación y mejoramiento, en aras de generar un proceso de toma de decisiones eficiente en la gestión estratégica para el manejo presupuestario en el contexto de los compromisos contractuales del personal de Insalud-Apure.

Boscán (2011), en su trabajo de grado titulado “Gestión Presupuestaria en el Sistema Bibliotecario de las Universidades Públicas del Estado Zulia” como requisito para optar al título de Magister Scientiarium en Gerencia de Empresas. Mención: Gerencia Financiera en la Universidad del Zulia. Tuvo como propósito analizar la gestión presupuestaria en el sistema bibliotecario de las universidades públicas del

Estado Zulia, este trabajo se inserta en un diseño de campo, no experimental y transeccional- descriptivo; donde explica que el problema de gestión administrativa y la situación financiera del sector universitario venezolano, específicamente del sistema bibliotecario de las universidades públicas del estado Zulia, en el área de gestión presupuestaria se centra en las deficiencias internas para el desarrollo de los procesos administrativos y financieros, incidiendo éstos directamente en el cumplimiento de los objetivos y metas. Concluye que para mejorar el uso de los recursos, es a través de la aplicación de indicadores de gestión oportunos y confiables, de manera que los servicios que ofrecen estén orientados a mejorar continuamente sus procesos, con la finalidad de satisfacer las necesidades de sus usuarios.

Esta investigación constituye una herramienta fundamental en el trabajo; ya que permite formular los fundamentos teóricos referidos a las normas y procesos implementados en el control presupuestario de las universidades públicas del estado Zulia. Por esta razón, proponer lineamientos de gestión presupuestaria en la presente investigación permitirá optimizar gestión estratégica en una organización.

Luengo (2012), realizó una investigación en la Universidad del Zulia, titulada "Gestión Presupuestaria de los entes descentralizados adscritos a la gobernación del Estado Zulia", como requisito para optar al título de Magíster Scientiarum en Gerencia de Empresas Mención Gerencia Financiera. El propósito de esta investigación fue analizar la gestión presupuestaria de los entes descentralizados adscritos a la gobernación del Estado Zulia. La investigación fue de tipo descriptiva, con diseño no experimental, transeccional descriptivo y de campo. La población estuvo conformada por doce (12), gerentes que intervienen en el área presupuestaria. La información fue recabada con un cuestionario de (37), ítems, validado por expertos, con una confiabilidad de 0.82 por el método alfa de Cronbach, se concluye que el personal no utiliza las leyes en su totalidad, no trazan objetivos a largo plazo, no establece medidas para prevenir las desviaciones presupuestarias, no se rigen

siempre por la estructura presupuestaria y los controles presupuestarios son vagamente utilizados.

Su vinculación con la presente estudio se basa en cómo la existencia en este caso, de los elementos de control presupuestario, puede influir sobre el éxito o no de las organizaciones donde el control como fase del proceso presupuestario juega un papel crucial dentro del ámbito estudiado, factible de extrapolarse a otras organizaciones, dado que permite tomar en consideración elementos gerenciales presupuestales bajo el marco del desempeño de una gestión.

Por último, Finol (2011), realizó una investigación titulada “Gestión presupuestaria de entes descentralizados en instituciones públicas del Estado Zulia”, el objetivo de esta investigación fue analizar la gestión presupuestaria de los entes descentralizados en instituciones públicas del Estado Zulia. El tipo de investigación fue descriptiva, de campo, el diseño no experimental, transeccional; La población estuvo conformada por seis (6) entes descentralizados. El instrumento fue un cuestionario de treinta y nueve (39) preguntas dirigidas a los departamentos de tesorería, presupuesto, contabilidad, planificación y otros adscritos a la gerencia de administración y finanzas. Dicho instrumento fue revisado por cinco (5) expertos quienes dieron validez del mismo para su posterior aplicación. Los resultados obtenidos indicaron que los directivos eventualmente desarrollan indicadores financieros para medir la gestión presupuestaria efectiva y en cuanto a los procesos de la gestión presupuestaria, los responsables de las unidades administrativas llevan periódicamente el control para la rendición de cuentas a sus superiores.

Este trabajo sustenta la investigación porque se evidencio que se debe implementar un sistema de control permanente en las instituciones públicas descentralizadas con el fin de proporcionar una herramienta de comprobación que garantice la redistribución en las asignaciones de recursos.

## **2.2 Bases Teóricas.**

### **2.2.1. Presupuesto.**

De alguna forma el ser humano ha tratado de anticiparse a lo que puede ocurrir en el futuro, donde requiere de mecanismos para la planificación y control de las actividades que se llevan en todos los niveles de la organización, tal es el caso del presupuesto que forma parte del poder gerencial, en el ámbito de los objetivos, estrategias y en la elaboración de planes, dentro del ciclo administrativo de la empresa. En este sentido, Del Ríos (2000) al igual que Burbano (2005) expone que toda empresa debe establecer antes de la aplicación de sus operaciones, una estimación programada de los resultados y las operaciones que se deben lograr en un periodo de tiempo, así mismo Mallo, Kaplan y otros (2000:481) indican que "es un medio de acción empresarial que permite dar forma explícita a las decisiones y los planes en términos económicos".

Mientras que Cárdenas y Ñapóles (2002; 2) describen que "Los presupuestos ayudan a determinar cuáles son las áreas fuertes y débiles de la compañía, "estos autores enfocan el presupuesto como una parte importante de la planificación de las empresas para contribuir en el logro de los objetivos, estrategias y resultados trazados a través del presupuesto previamente establecido por cualquier organización. Sobre las bases de las ideas expuestas, se establece que el presupuesto define lo que se quiere hacer, con el objeto de reconocer las necesidades y estrategias de la empresa, tanto en el aspecto económico como en lo financiero, que contribuya en la coordinación de las funciones administrativas y logre aprovechar las oportunidades, en lugar de solo corregir los problemas.

En resumen, se puede inferir que el presupuesto tiene que ver con los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos y a través del cual, tanto directivos como asesores deberán participar en el bosquejo de las actividades futuras de la empresa para lograr los objetivos mercantiles, sociales, fabriles y financieros

planeados, minimizar sus costos sin sacrificar las calidades y maximizar la productividad, teniendo en cuenta que el bienestar colectivo debe primar sobre el bienestar personal. Ahora bien, las organizaciones hacen parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello deben planear sus actividades si pretenden sostenerse en el mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir. Es decir, cuanto menor sea el grado de acierto de predicción o de acierto, mayor será la investigación que debe realizarse sobre la influencia que ejercerán los factores no controlables por la gerencia sobre los resultados finales de un negocio.

Esto se constata, en opinión de Burbano y Ortiz (1995, p.12), “...en los países latinoamericanos que por razones del manejo macroeconómico en la década de los años ochenta experimentaron fuertes fluctuaciones en los índices de inflación y devaluación y en las tasas de interés”. Dada su importancia, se infiere que el presupuesto surge como herramienta moderna de planeamiento y control al reflejar el comportamiento de indicadores económicos y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos, contables y financieros de la empresa.

### **2.2.2. El proceso presupuestario en las organizaciones**

El proceso presupuestario tiende a reflejar de una forma cuantitativa, a través de los presupuestos, los objetivos fijados por la organización a corto plazo, mediante el establecimiento de los oportunos programas, sin perder la perspectiva del largo plazo, puesto que ésta condicionará los planes que permitirán la consecución del fin último al que va orientado la gestión de la organización. Los presupuestos sirven de medio de comunicación de los planes de toda la organización, proporcionando las bases que permitirá evaluar la actuación de los distintos segmentos, o áreas de actividad de la empresa y de la gerencia. El proceso culmina con el control presupuestario, mediante el cual se evalúa el resultado de las acciones emprendidas permitiendo, a su vez, establecer un proceso de ajuste que posibilite la fijación de nuevos objetivos.

Un proceso presupuestario eficaz depende de muchos factores, sin embargo cabe destacar dos que pueden tener la consideración de "requisitos imprescindibles"; así, por un lado, es necesario que la empresa tenga configurada una estructura organizativa clara y coherente, a través de la que se vertebrará todo el proceso de asignación y delimitación de responsabilidades. Un programa de presupuestación será más eficaz en cuanto se puedan asignar adecuadamente las responsabilidades, para lo cual, necesariamente, tendrá que contar con una estructura organizativa perfectamente definida. El otro requisito viene determinado por la repercusión que, sobre el proceso presupuestario, tiene la conducta del potencial humano que interviene en el mismo; esto es, el papel que desempeñan dentro del proceso de planificación y de presupuestario los factores de motivación y de comportamiento. El proceso presupuestario, además de representar un instrumento fundamental de optimización de la gestión a corto plazo, constituye una herramienta eficaz de participación del personal en la determinación de objetivos, y en la formalización de compromisos con el fin de fijar responsabilidades para su ejecución.

El proceso de planificación presupuestaria de la empresa varía mucho dependiendo del tipo de organización de que se trate, sin embargo, con carácter general, se puede afirmar que consiste en un proceso secuencial integrado por las siguientes etapas: Definición y transmisión de las directrices generales a los responsables de la preparación de los presupuestos: La dirección general, o la dirección estratégica, es la responsable de transmitir a cada área de actividad las instrucciones generales, para que éstas puedan diseñar sus planes, programas, y presupuestos; ello es debido a que las directrices fijadas a cada área de responsabilidad, o área de actividad, dependen de la planificación estratégica y de las políticas generales de la organización fijadas a largo plazo.

Elaboración de planes, programas y presupuestos: A partir de las directrices recibidas, y ya aceptadas, cada responsable elaborará el presupuesto considerando las distintas acciones que deben emprender para poder cumplir los objetivos marcados. Sin embargo, conviene que al preparar los planes correspondientes a cada área de

actividad, se planteen distintas alternativas que contemplen las posibles variaciones que puedan producirse en el comportamiento del entorno, o de las variables que vayan a configurar dichos planes.

**Negociación de los presupuestos:** La negociación es un proceso que va de abajo hacia arriba, en donde, a través de fases iterativas sucesivas, cada uno de los niveles jerárquicos consolida los distintos planes, programas y presupuestos aceptados en los niveles anteriores.

**Coordinación de los presupuestos:** A través de este proceso se comprueba la coherencia de cada uno de los planes y programas, con el fin de introducir, si fuera necesario, las modificaciones necesarias y así alcanzar el adecuado equilibrio entre las distintas áreas.

**Aprobación de los presupuestos:** La aprobación, por parte de la dirección general, de las previsiones que han ido realizando los distintos responsables supone evaluar los objetivos que pretende alcanzar la entidad a corto plazo, así como los resultados previstos en base de la actividad que se va a desarrollar.

**Seguimiento y actualización de los presupuestos:** Una vez aprobado el presupuesto es necesario llevar a cabo un seguimiento o un control de la evolución de cada una de las variables que lo han configurado y proceder a compararlo con las previsiones. Este seguimiento permitirá corregir las situaciones y actuaciones desfavorables, y fijar las nuevas previsiones que pudieran derivarse del nuevo contexto.

### **2.2.3. Importancia del Presupuesto:**

El Presupuesto surge como herramienta moderna de planeamiento y control al reflejar el comportamiento de indicadores económicos como los enunciados y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos, contables y financieros de la empresa, ya que las organizaciones hacen parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello deben planear sus actividades si pretenden sostenerse en el mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir.

#### **2.2.4. Presupuesto Público.**

Es el sistema mediante el cual se elabora, aprueba, coordina la ejecución, controla y evalúa la producción pública (Bien o Servicio) de una institución, sector o región, en función de las políticas de desarrollo previstas en los Planes. (ONAPRE 2014). Es un instrumento de planeación real ( a diferencia del proceso meramente mental) en términos monetarios, donde se establecen las metas para alcanzar el ejercicio fiscal correspondiente, esto en términos de ingresos (situado ingresos propios y por otras vías) y gastos, inversiones que los municipios, estados o la nación misma ejecutará en base a una política establecida. Silva F (2012).

Así pues queda entendido el presupuesto como al conjunto de gastos y entradas que una persona, entidad o gobierno puede prever para un período determinado en lo que respecta a sus finanzas. La idea de presupuesto siempre supone una previsión de las finanzas personales o estatales ya que para confeccionar un presupuesto se requiere cierta anticipación no sólo de los gastos que se deberán realizar en el tiempo determinado si no también de las ganancias o entradas de capital que pueda significar ese período. Es preciso señalar que este tipo de presupuesto son manejados en forma rígida, y para llevar a cabo la elaboración del presupuesto se basan en las normas, leyes y formatos ya establecidos por el Estado, para su formulación, sin embargo, Cárdenas y Ñapóles (2002:4) consideran que "En los presupuestos públicos el gobierno realiza una estimación de los gastos originados por la atención de las necesidades de los gobernados y después planea la forma de cubrirlos (mediante impuestos, contribuciones, servicios, emisión de papel moneda, empréstitos, entre otros).

Como complemento, Burbano (1995, p. 22) la define como la "... cuantificación de los recursos que requiere la cancelación de sueldos de los funcionarios que laboran en las instituciones públicas, los gastos de funcionamiento y de servicio de interés social entre otras". Esto quiere significar que el presupuesto público denota las previsiones de los ingresos y gastos públicos que se tienen pronosticados en un periodo determinado, representado por el Poder Ejecutivo y donde se consolidan todas las

actividades del sector público, tales como los ministerios, institutos autónomos, corporaciones, diversas ramas de los poderes públicos. En este tipo de presupuesto se implantan políticas que debe seguir cada administración y en el mismo queda reflejada nítidamente la diversa asignación de recursos que recibirá cada institución y de los requerimientos que provienen del pago de las deudas previamente contraídas por el Estado.

#### **2.2.4.1. Funciones de los presupuestos.**

Los presupuestos tienen entre sus funciones, coordinar los diferentes centros de costos para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral. Planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes. Controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa. Coordinar y relacionar las actividades de la organización. Lograr los resultados de las operaciones periódicas, así pues que se tiene que son funciones del presupuesto:

- La principal función de los presupuestos se relaciona con el Control financiero de la organización.
- El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias

Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización y por ende es necesario que las instituciones públicas asuman la revisión de los gastos bajo una vigilancia y control continuo a fin de lograr conocer y activar acciones en pro del buen funcionamiento administrativo y financiero.

#### **2.2.4.2. Importancia de los presupuestos.**

El presupuesto institucional es de significativa importancia ya que siempre supone una previsión de las finanzas estatales, debido a que para confeccionar un presupuesto se requiere de cierta anticipación; no solo de los gastos sino también de las ganancias

o entrada de capital que pueda ocasionarse en ese periodo o gestión. De este modo que son útiles en la mayoría de las organizaciones como: Utilitaristas (compañías de negocios), no-utilitaristas (agencias gubernamentales), grandes (multinacionales, conglomerados) y pequeñas empresas, de manera que se deben enunciar algunas de la importancia que posee el presupuesto dentro de una organización o institución:

- Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
- 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 direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- 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 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. En conclusión, la importancia del presupuesto siempre radicará en el hecho de realizar una proyección seria y bien fundada sobre los movimientos económicos, monetarios y financieros que caracterizan al sujeto que lo realiza. Así pues que, sin el presupuesto puede con gran facilidad generarse más gastos y alcanzar el caos financiero de una institución. En vista a la necesidad imperiosa existente en Insalud\_Apure, se puede decir, que el tema de la importancia de los presupuestos es de gran relevancia; ya que en esta ha mantenido históricamente un alto número de personal que depende directamente de esta dependencia, la cual debe cumplir con la dignificación de sus empleados y esta sólo es posible llevando continuo control de sus finanzas.

### **2.2.4.3. Objetivos de los Presupuestos.**

En todo Sistema Presupuestario se necesita claridad sobre tres aspectos muy relacionados que son bases de apoyo del trabajo de quienes participan en las diferentes etapas del ciclo presupuestal, tales aspectos son los medios mecánicos empleados que se relacionan con el diseño de formar cédulas presupuestarias para la recolección de información y los medios técnicos utilizados para el cálculo matemático y métodos de oficina empleados en su elaboración, sus técnicas de elaboración que son el conjunto de procedimientos utilizados para desarrollar su actividad; que pueden provenir de la experiencia o de las inversiones realizadas en el desarrollo de su trabajo. De manera periódica se replantea la política si después de revisarlas y evaluarlas se concluyen que no son adecuadas para alcanzar los objetivos propuestos, Así pues que él o la gerente deberá reconocer los objetivos para los cuales está presupuestando y para debe plantearse objetivos o metas a alcanzar, entre estos objetivos que deben plantearse se tienen:

- Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la organización debe desarrollar en un periodo determinado.
- Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la organización para lograr el cumplimiento de las metas previstas.
- Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la organización en forma integral.
- Es importante decir, que el desarrollo de políticas presupuestales deben regirse por métodos y técnicas definidas estratégicamente, de manera que surtan el efecto esperado, es por ello que los gerentes encargados de llevar a cabo el proceso presupuestario de Insalud- Apure, tienen que conocer a profundidad cuáles son las actividades llevadas a cabo en la institución así como también, llevar a bien el control cuali-cuantitativo en materia de compromisos contractuales contraídos, los cumplidos y los no cumplidos de manera que se eviten improvisaciones; los cuales

pueden generar descontento en el personal así como también llevar al colapso financiero la entidad.

#### **2.2.4.4. Finalidad de los Presupuestos.**

Los presupuestos tienen por finalidad:

- Planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes.
- Controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa.
- Coordinar y relacionar las actividades de la organización.
- Lograr los resultados de las operaciones periódicas.

#### **2.2.4.5. Clasificación de los Presupuestos**

Los presupuestos se pueden clasificar desde diversos puntos de vista a saber:

- a. Según la flexibilidad
- b. Según el periodo de tiempo que cubren
- c. Según el campo de aplicabilidad de la empresa
- d. Según el sector en el cual se utilicen.

##### **a. Según la Flexibilidad**

Son los presupuestos que se elaboran para diferentes niveles de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento. Estos muestran los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de operaciones manufactureras o comerciales. Tienen amplia aplicación en el campo de la Presupuestación de los costos, gastos indirectos de fabricación, administrativos y ventas.

El presupuesto flexible se elabora para distintos niveles de operación, brindando información proyectada para distintos volúmenes de las variables críticas, especialmente las que constituyen una restricción o factor condicionante. Por tanto se debe señalar que su utilidad es que evita la rigidez del presupuesto maestro – estático que supone un nivel fijo de trabajo, transformándolo en un instrumento dinámico con varios niveles de operación para conocer el impacto sobre los resultados

pronosticados de cada rango de actividad, como consecuencia de las distintas reacciones de los costos frente a aquellos. Esto significa que se confecciona para un cierto intervalo de volumen comprendido entre un mínimo y otro más elevado, dado por el nivel máximo de actividad de la empresa. Así mismo se debe elaborar en forma tabulada, representando cada columna los grados probables de actividad. Su clave es la diferenciación del comportamiento de costos o gastos frente a variaciones en las cantidades producidas o vendidas, identificando los componentes fijos o variables de cada partida.

### **b. Según el Periodo que cubran**

La determinación del lapso que abarcarán los presupuestos dependerá del tipo de operaciones que realice la organización, y de la mayor o menor exactitud y detalle que se desee, ya que a más tiempo corresponderá una menor precisión y análisis. Así pues, puede haber dos tipos de presupuestos que se planifican para cubrir un ciclo de operación y estos suelen abarcar un año o menos:

- A corto plazo
- A largo plazo

En este campo se ubican los planes de desarrollo del Estado y de las grandes empresas. En el caso de los gobiernos los planes presupuestarios están bajo las normas constitucionales de cada país. Los lineamientos generales suelen sustentarse en consideraciones económicas, como generación de empleo, creación de infraestructura, lucha contra la inflación, difusión de los servicios de seguridad social, fomento del ahorro, entre otros. En efecto, las grandes empresas adoptan este presupuesto cuando emprenden proyectos de inversión en actualización tecnológica, ampliación de la capacidad instalada, integración de intereses accionarios y expansión de los mercados. Así pues que, ambos tipos de presupuestos son útiles; es importante para los directivos tener de antemano una perspectiva de los planes del negocio para un período suficientemente largo, y no se concibe ésta sin la formulación de

presupuestos para períodos cortos, con programas detallados para el periodo inmediato siguiente.

### **c. Según el Campo de Aplicabilidad en la Empresa**

#### **Presupuesto Maestro**

Es un Presupuesto que proporciona un plan global para un ejercicio económico próximo. Generalmente se fija a un año, debiendo incluir el objetivo de utilidad y el programa coordinado para lograrlo. Puesto que, consiste además en pronosticar sobre un futuro incierto porque cuando más exacto sea el presupuesto o pronóstico, mejor se presentará el proceso de planeación, fijado por la alta dirección de la empresa. De manera que, el presupuesto maestro consiste en la agrupación de las líneas de actuación que han sido previamente presupuestadas en las distintas parcelas de actividad de la empresa. Los pasos fundamentales en el desarrollo del presupuesto maestro inician con la estimación de la variable que va a condicionar el desarrollo de la actividad de la empresa en un período determinado, teniendo en cuenta los objetivos a largo plazo y la concreción a corto plazo que de los mismos se ha realizado; este proceso culmina con la presentación de los estados que van a recoger de manera global las estimaciones previamente realizadas.

#### **2.2.4.6. Beneficios:**

- Define objetivos básicos de la empresa.
- Determina la autoridad y responsabilidad para cada una de las generaciones.
- Es oportuno para la coordinación de las actividades de cada unidad de la empresa.
- Facilita el control de las actividades.
- Permite realizar un auto análisis de cada periodo.
- Los recursos de la empresa deben manejarse con efectividad y eficiencia.

#### **2.2.4.7. Limitaciones:**

El Presupuesto sólo es un estimado, no pudiendo establecer con exactitud lo que sucederá en el futuro. A pesar de que el presupuesto no debe sustituir a la administración sino, todo lo contrario, es una herramienta dinámica que debe adaptarse a los cambios de la empresa. Por esto su éxito depende del esfuerzo que se aplique a cada hecho o actividad. En pocas palabras es poner demasiado énfasis a los datos provenientes del presupuesto; lo que puede ocasionar que la administración trate de ajustarlo o forzarlos a hechos falsos.

#### **2.2.5. Manejo presupuestario.**

La acción de conducir los planes y actividades aprobadas para un determinado periodo, a un costo que se mantenga dentro de los límites de los recursos disponibles estimados. Garay (1988 pg. 149) El control presupuestario es uno de los más importantes sistemas integrados de control de la actividad económico-financiera de la empresa. Según la Revista Expansión (2015), dice que el manejo presupuestario, constituye una fase fundamental dentro de la gestión presupuestaria, orientada a:

1.- Comparar los datos reales con los objetivos fijados: La actividad de la empresa ocasiona unos resultados, que el sistema de control debe poner de manifiesto. Estos resultados habrán de compararse con los objetivos preestablecidos en el proceso de planificación, poniendo de manifiesto las desviaciones existentes entre resultados reales y previstos.

2.- Cuantificar e interpretar las posibles diferencias: Cualquier desviación debe ser siempre cuantificable, y las mismas podrán ser tanto positivas como negativas. Además de su cuantificación será necesario analizar las causas y responsables de las mismas.

3.- Adoptar las medidas correctoras oportunas: Es necesario decidir las acciones correctoras que consigan reducir las desviaciones y que mejor reconduzcan a la empresa nuevamente al logro de los objetivos establecidos.

4.- Seguimiento y control de la implantación de las anteriores medidas: se produce, por tanto, una retroalimentación del sistema que puede alcanzar todos los niveles de la empresa.

Además se debe realizar el informe de control presupuestario normalmente con una periodicidad semanal o mensual, aunque siempre dependerá de la línea de negocio de cada empresa, y está orientado a proporcionar una información suficientemente detallada, para controlar los ingresos, costes y resultados de las distintas actividades, clientes, mercados, productos, servicios y departamentos de la empresa.

#### **2.2.6. Compromisos Contractuales.**

Es aquella obligación que asume la Administración con terceros, en un determinado período, de pagar una suma de dinero, imputable, por su monto y concepto, al presupuesto de ese mismo período. Contreras (p, 18) así pues la responsabilidad contractual es una forma de responsabilidad civil que consiste en hacerse cargo de las consecuencias que surgen para el deudor por haberse obligado voluntariamente, con respecto a su acreedor en virtud de un contrato, que genera obligaciones recíprocas en caso de los contratos bilaterales o sinalagmáticos, o para una sola de las partes en el caso de los contratos unilaterales. Es por ello que se debe diferenciarse de la responsabilidad extracontractual, otra forma de responsabilidad civil, nacida de la comisión de delitos (que también originan responsabilidad penal) o cuasidelitos, o por imperio de la primera obligación que debe asumir el deudor de una obligación contractual, es el cumplimiento de la prestación pactada, y si no lo hace incurrirá en mora, salvo que pruebe que no cumplió por caso fortuito o por fuerza mayor.

Concluye Contreras (2012) que, el contrato genera una atadura legal entre las partes, de tal modo que si una de ellas no cumple, la otra que cumplió u ofreció cumplirla puede demandar su cumplimiento o los daños y perjuicios ocasionados por el incumplimiento de este. Lo planteado anteriormente, revela la responsabilidad que

sostienen las partes al momento de celebrar o pactar en un contrato colectivo, plasmar las obligaciones a cumplir en el desarrollo de éste. Es así pues que la institución objeto de estudio deberá asumir el grado de compromiso adquirido al momento de pactar con los empleados cláusulas y beneficios y bonificaciones y de igual manera no basta con ofrecer o pactar, es necesario dar fiel cumplimiento a estos acuerdos en fecha y calidad de los pagos respectivos.

### **2.2.7. Gestión Estratégica.**

Es el proceso de especificar los objetivos de las organizaciones, desarrollando políticas y planes para alcanzar esos objetivos, y asignando recursos para implementar esas políticas y planes. La gestión estratégica, por tanto, combina las actividades de varias áreas funcionales de una organización para lograr objetivos organizacionales. La Gestión estratégica consiste en la formulación y aplicación de los principales objetivos y las iniciativas tomadas por la alta dirección de una empresa en nombre de los propietarios, en base a la consideración de los recursos y una evaluación de los ambientes internos y externos en los que la organización compete. Esta proporciona la dirección general de la empresa e implica la especificación de objetivos de la organización, el desarrollo de políticas y planes diseñados para lograr estos objetivos, y luego la asignación de recursos para poner en práctica los planes.

Los académicos y directivos en ejercicio han desarrollado numerosos modelos y marcos para ayudar en la toma de decisiones estratégicas en el contexto de entornos complejos y las dinámicas competitivas. La gestión estratégica no es estática en la naturaleza; los modelos a menudo incluyen un circuito de retroalimentación para controlar la ejecución e informar a la próxima ronda de planificación. Kvint, Vladimir (2009).

Ahora bien, las Áreas Estratégicas tienen la responsabilidad de integrar los conocimientos, capacidades y competencias institucionales y extra-institucionales en redes lideradas por equipos de excelencia, asegurando los avances tecnológicos y la

aplicación de conocimientos en la solución de problemas priorizados en sus documentos estratégicos.

Dentro de este contexto, para Sallenave (2007),

La gestión estratégica requiere la generación de acción, planificación y control de acciones que permitan conducir un negocio con el fin de sobrevivir a corto plazo y mantenerse competitivos a largo plazo. Esta planificación, acción y control deben ser responsabilidad de quien los realiza y no un proceso centralizado. (p.28)

Al respecto, Borello (2000) define la gestión estratégica como “el arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio”. Según este autor, son las estrategias y las actitudes de la gente, más que la estructura, los organigramas y los sistemas, la base fundamental del proceso. El talento de la gente que trabaja allí, sus aptitudes, las estrategias que utilizan para realizar el trabajo, la actitud que asumen frente a los procesos y las habilidades que ha desarrollado la organización para resolverlos, son aspectos que dan sentido estratégico a la gestión. Además, plantea tres (3) elementos clave de la gestión estratégica, estos son: Excelencia, Innovación y Anticipación.

La excelencia, es la base mínima de partida para competir, sin ella, la organización no tiene futuro. Planteada sobre la base de que ya hay quien es excelente, cualquiera que quiera competir en una economía global, tiene que estar por lo menos al nivel de la excelencia, de ahí en adelante solo queda el camino de superar esos elementos, traducidos en calidad total y mejoramiento continuo. En cuanto a la innovación, esta tiene que convertirse en una forma de vida para todos los miembros de la organización. La anticipación como capacidad de una organización proactiva, es la que no espera que ocurran las cosas para responder, sino que permanentemente está identificando los elementos que la van a llevar a ser competitiva en el futuro,

adelantándose a los acontecimientos o forzando situaciones para que lo que ocurra en el futuro le favorezca.

### **2.2.7.1. Formulación**

La Formulación de la estrategia consiste en analizar el entorno en el que opera la organización, luego de tomar una serie de decisiones estratégicas sobre cómo la organización va a competir. Formulación termina con una serie de metas u objetivos y medidas para la organización a seguir.

### **2.2.8. Gestión Presupuestaria.**

El termino gestión es de origen europeo, sin embargo, para autores tales como Bruyne (2004, 46), desde la perspectiva administrativa, “la gestión es la utilización, el empleo, la consecución y la combinación de recursos”; se afirma que gestión es igual a management y se circunscribe a lo rutinario, al arte o método de controlar, manejar, o es la especialidad de emplear los medios para acoplarlos a un propósito. Otros, como Barriere (2007, 25), afirma que la “gestión de una empresa es el conjunto de los procesos puestos en marcha orientados por la adopción de decisiones que determinen la actividad de esa empresa”. En esa misma línea se ubica Godet (2004, 74), para quien “la gestión debe estar siempre al servicio de una estrategia”.

En esta perspectiva, la gestión empresarial no se agota en la coordinación y en la administración de una empresa dados unos objetivos de producción y competencia, sino que involucra en un todo dinámico unos objetivos y un direccionamiento estratégico, forma crucial de adaptación al entorno, una estructura y unas prácticas directivas, aunado a la cultura y personalidad en que se basa la organización. Atendiendo a estas consideraciones, vale expresar que como estructura, la gestión está basada en un modelo reticular compuesto por múltiples elementos en interacción. Como un conjunto de prácticas de dirección, la gestión establece formas de regulación permitiendo la coexistencia de distintos proyectos, mediando entre el entorno y el interior de la organización. Como sistema de representación, la gestión se

refiere a una cultura organizacional, basada en principios y valores compartidos y aceptados.

De lo antes expuesto vale acotar que a pesar de las diferentes acepciones del concepto y la renuencia de algunos a utilizar la palabra gestión y preferir administración, management o planificación estratégica, se resalta en este apartado que la investigadora denomina gestión al conjunto de dimensiones que involucran una estrategia y unos medios para alcanzar los objetivos de la empresa, tales como: prácticas directivas; estructura y organización; métodos; instrumentos y herramientas; cultura y personalidad; objetivos y estrategias.

### **2.2.8.1. Importancia de la gestión presupuestaria.**

Gómez (2008), expresa que en un mundo globalizado, cambiante y con grandes volatilidades en los mercados internacionales, se ha impregnado la necesidad en las organizaciones actuales la creación de nuevas tecnologías, procesos, actividades entre otros aspectos, utilizando el presupuesto como garante del manejo adecuado de las finanzas de una organización, sea cual sea su naturaleza. De este modo, Rodríguez y Col (2005), plantea que la gestión presupuestaria en este mundo competitivo y globalizado es de vital importancia en la toma de decisiones, en los diferentes niveles jerárquicos, para garantizar el éxito gerencial de cualquier tipo de organización. Los fundamentos en lo que se sustenta la gestión presupuestaria son los presupuestos, puesto que para la toma de decisiones, ésta comprende el conjunto de dimensiones implícitas en el sistema presupuestario e interrelacionadas con las otras áreas organizacionales.

Es por ello, que los mismos autores manifiestan que el presupuesto juega un papel integrador y coordinador de las diferentes transacciones que se realizan, y de los recursos con que cuenta una empresa en un determinado periodo, expresado en términos financieros. La gestión presupuestaria utiliza las estrategias adecuadas para la búsqueda de la consecución de los objetivos trazados por la alta dirección. Es importante argumentar, que los sistemas organizacionales se han adaptado a la

utilización de una estructura presupuestaria moderna, que abarque todas las fases del proceso presupuestario como tal. De esta forma no sólo la aplicación del presupuesto radica el logro y éxito de la gestión de una organización, sino del control y seguimiento de los procesos implícitos en la organización, a través de métodos, mecanismos de acciones, propuestas de cambio, entre otros, que colisiona eficazmente con el éxito de una buena gestión presupuestaria.

Rodríguez y Col (2005), plantean la necesidad de tomar en cuenta el factor humano como parte crucial en la gestión presupuestaria, porque su capacidad, el compromiso, la persuasión y la inteligencia que debe poseer la gerencia son factores importantes para convertir el sistema presupuestario en un medio que permita alcanzar el éxito de los objetivos trazado, con el propósito de obtener el crecimiento y desarrollo de la organización.

#### **2.2.8.2. Objetivo de la gestión presupuestaria**

Para Gómez (2008), la Gestión presupuestaria se encarga de presupuestar todos los ingresos y salidas para áreas de responsabilidad individuales, controlar los futuros movimientos de recursos de acuerdo con el presupuesto disponible y prevenir excesos en el presupuesto. Se puede adaptar el presupuesto a las modificaciones en las condiciones mediante liberaciones, suplementos, devoluciones y traslados. La gestión presupuestaria le ayuda a controlar en todo momento y con precisión:

- 1.- Los ingresos y salidas, así como las operaciones de la empresa de relevancia financiera.
- 2.- El presupuesto, con las siguientes preguntas en mente: ¿Qué recursos recibirán las áreas de responsabilidad?, ¿De dónde vienen estos fondos (origen de fondos)? Y ¿Para qué se emplean estos fondos (destino de utilización)?
- 3.- El equilibrio financiero de la empresa, a través de la comparación de los valores reales y del comprometido con el presupuesto actual. Para garantizar el éxito de la gestión presupuestaria como herramienta gerencial, establecer un sistema de información en las organizaciones, requiere que el proceso administrativo se lleve a

cabalidad en la organización, y (Stoner y Freeman, 1995) lo definen como “el proceso de planear, organizar, liderar y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y el empleo de todos los demás recursos organizacionales para lograr objetivos organizacionales establecidos”

### **2.2.8.3. Ejecución presupuestaria.**

Comprende el conjunto de acciones destinadas a la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros asignados en el presupuesto con el propósito de obtener los bienes y servicios en la cantidad, calidad y oportunidad previstos en el mismo. La función de los buenos presupuestos en la administración de un negocio se comprende mejor cuando esto se relacionan con los fundamentos de la administración misma o sea, como parte de las funciones administrativas: planeación, organización, coordinación, dirección y control. El gerente emplea la planeación y el control, como funciones de la gestión administrativa, ya que estos son rasgos esenciales del proceso de elaboración de un presupuesto. Además, la organización, la coordinación y la dirección permiten asignar recursos y poner en marcha los planes con el fin de alcanzar los objetivos.

Según la Revista TRIPOD (2015), El control presupuestario es el medio de mantener el plan de operaciones dentro de unos límites razonables, mediante él se comparan unos resultados reales frente a los presupuestos, se determinan variaciones y se suministran a la administración elementos de juicio para la aplicación de acciones correctivas sin presupuesto la dirección de una empresa no sabe hacia cual meta debe dirigirse, no puede precisar los campos de la inversión que merecen financiarse, y que además la ausencia de presupuestos imposibilita cuestionar los resultados conseguidos en cuanto a venta, abastecimiento producción y/o utilidades.

## **2.3 Teorías de Apoyo a la Investigación**

### **2.3.1 Teoría de la Administración Clásica. Federick Taylor.**

Enfoque formulado por Federick Taylor en los años 1890 y 1930, que pretendía determinar en forma científica, los mejores métodos para realizar cualquier tarea así como seleccionar, capacitar y motivar a los trabajadores. La preocupación por crear una ciencia de la administración comenzó con la experiencia concreta e inmediata del trabajo de los obreros y el énfasis en las tareas. En el primer periodo de su obra, Taylor se dedicó exclusivamente a la realización del trabajo de los obreros, y luego durante el segundo periodo, paso a la definición de los principios de la administración aplicables a todas las situaciones de la empresa. La organización racional del trabajo operacional en el estudio de tiempos y movimientos, en la división de las tareas y en la especialización del trabajador. Se buscaba la eliminación del desperdicio, la ociosidad de los obreros y la reducción de los costos de producción.

La única forma de obtener la colaboración de los obreros fue la implementación de los planes de incentivos salariales y los premios por producción basados en el tiempo estándar (eficiencia) y la convicción de trabajador (hombre económico). El diseño de cargos y tareas hace énfasis en el trabajo siempre y repetitivo de las líneas de producción y montaje, la estandarización y las condiciones de trabajo aseguran la eficiencia.

El principio que establece esta teoría guarda relación con la temática en cuestión, puesto que conlleva a comprender las implicaciones originadas cuando una organización tiene un crecimiento acelerado y desorganizado; además las exigencias o requerimientos que se inician en una institución cuando se busca y aspira la eficiencia lo cual solo es posible aprovechando al máximo los recursos. Por tanto, se debe proyectar en el presente estudio la abultada nómina de empleados dependiente de Insalud-Apure; los objetivos y metas planteadas de esta importante institución y el oportuno logro en calidad del servicio que presta.

### **2.3.2. Teoría El Neo-Taylorismo**

Dentro de esta teoría analizamos, la causa de una mala gestión que tiene que ver con la administración en sí misma. Para el neo-taylorismo, el carecer de un sistema de gestión adecuado información fidedigna relativa a los costes de las actividades y a los logros conseguidos y el perfil tradicional de los gestores públicos son los factores más importantes que impiden la consecución de la ansiada eficiencia (Martín, 1983; Peters y Waterman, 1982). En esta teoría, se habla de reinención del gobierno, refiriéndose «a la transformación fundamental de los organismos y sistemas públicos para que se produzcan mejoras espectaculares en su eficacia, su eficiencia, su adaptabilidad y su capacidad para innovar. Esta transformación se logra cambiando su propósito, sus incentivos, su responsabilidad, su estructura de poder y su cultura» (Osborne y Plastric, 1998, p. 30).

La presente teoría guarda relación con la investigación; ya que trata las dos principales causas de la mala gestión como es el carecer de un sistema de gestión adecuado y el perfil tradicional de los gestores públicos. Ambos aspectos impiden la consecución de la eficiencia administrativa, separando la política de la gestión; en conclusión se aplicarán estrategias administrativas para reducir el gasto de personal en Insalud - Apure.

### **2.3.3. Teoría de la Contingencia. Taylor-Ford.**

La teoría de la contingencia señala, como premisa fundamental, que las acciones administrativas apropiadas en una situación determinada, dependen de los parámetros particulares de la situación. Esta teoría surge como consecuencia del descubrimiento de que los principios de la escuela clásica no poseen características de inamovilidad y que puede dudarse de la infalibilidad de su aplicación. La teoría contingente busca identificar principios que orienten acciones a seguir de acuerdo con las características de la situación, en lugar de buscar principios universales que se apliquen a cualquier situación, como lo hace el enfoque clásico. En cuanto a este último punto hay que recordar que Fayol mismo reconoció que la aplicación de sus principios requería del

juicio del administrador, es decir, no deben aplicarse tales principios en forma meramente mecánica.

Esta teoría relaciona las acciones administrativas apropiadas en una situación determinada, depende de los parámetros particulares de la situación. Busca identificar principios que orienten acciones a seguir de acuerdo con las características de la situación, en lugar de buscar principios universales que se apliquen a cualquier situación. Desde el inicio la administración se centró en buscar mecanismos que permitieran desarrollar procesos en pro de estimular el nivel de productividad de las organizaciones pero lo fundamentaron en sistemas cerrados, los cuales definían su eficacia dependiendo de la organización interna. A diferencia del resto de teorías organizacionales, la contingencial centra su atención en el ambiente externo de la empresa, dando prioridad a lo que ocurre fuera de la organización antes de indagar en los elementos internos de la estructura organizacional. Dicho enfoque busca un equilibrio entre ambos contextos, donde la organización busca obtener el mayor beneficio de sus circunstancias ambientales para garantizar su éxito como empresa.

Surge a finales de los 50 e inicios de los 60 en Estados Unidos donde varios sociólogos realizaron diversos estudios sobre la estructura organizacional y encontraron como el ambiente incide de manera directa en las organizaciones y por consiguiente en el cumplimiento de los objetivos que ésta se ha trazado, es así como el ambiente, la tecnología, el tamaño son elementos indispensables en un plan contingente, explicando que existe una relación funcional entre las condiciones ambientales y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance de los objetivos, indicando que no existe una teoría única para la solución de los problemas organizacionales. La Teoría de la Contingencia concibe que las organizaciones funcionen como sistemas abiertos cuya supervivencia se halla sujeta al logro de un delicado equilibrio dinámico interno externo. Según este enfoque, la relación entre la organización y su entorno inmediato es únicamente de carácter adaptativo; desprendiéndose que el modelo óptimo de organización está sujeto al entorno con el que se relaciona.

El análisis de la capacidad adaptativa de una organización se halla centrado en el nivel de respuestas internas que dan las organizaciones. Autores como Burns y Stalker, Woodward o Lawrence y Lorsch trazan una serie de relaciones de correspondencia entre el comportamiento del entorno y las adaptaciones estructurales que prevalecerán en cada caso ya sea en el nivel de las variaciones tecnológicas, o en el grado de compatibilidad entre las relaciones entre las unidades organizativas y los entornos particulares. Sin embargo, en un aspecto crítico del enfoque que luego profundizaremos, Pfeffer considera que la Teoría de la Contingencia concibe a las organizaciones como cajas negras, pues ignoran los procesos internos de toma de decisiones. La racionalidad del comportamiento organizativo se explica por las condiciones de contexto sin considerar los micros comportamientos que se producen en el seno interno de las firmas.

De un modo análogo al conductismo, esta perspectiva analiza las causas ambientales de los nacimientos, reproducción, respuestas y muerte de las poblaciones organizativas, desconociendo los procesos de organización social vistos desde una perspectiva individual de análisis.

#### **2.3.4. Teoría del Comportamiento Organizacional. Frederick Herzberg. (1923).**

La teoría del comportamiento (o teoría behaviorista) de la administración vino a significar una nueva dirección y un nuevo enfoque dentro de la teoría administrativa: el enfoque de las ciencias del comportamiento (behavioral sciences approach), el abandono de las posiciones normativas y prescritas de las teorías anteriores (teoría clásica, de las relaciones humanas y de la burocracia) y la adopción de posiciones explicativas y descriptivas. Es el estudio del funcionamiento y de la dinámica de las organizaciones y de cómo los grupos y los individuos se comportan dentro de ellas. Es una ciencia interdisciplinaria y casi independiente. Como la organización es un sistema cooperativo racional, solamente puede alcanzar sus objetivos si las personas que la componen coordinan sus esfuerzos con el fin de lograr algo que individualmente jamás conseguirían.

Por esa razón la organización se caracteriza por una división racional del trabajo y por una determinada jerarquía. En 1947 surge en los Estados Unidos un libro que marca el inicio de la teoría del comportamiento en la administración: el comportamiento administrativo, de Hebert Simón. Este libro que alcanzó gran repercusión, constituye un ataque indiscriminado a los principios de la teoría clásica y a la aceptación con las debidas observaciones y correcciones de las principales ideas de la teoría de las relaciones humanas, el libro constituye el inicio de la llamada teoría de las decisiones. La teoría behaviorista se fundamenta en el comportamiento humano, sin embargo el behaviorismo de Watson trajo a la psicología una metodología objetiva y científica basada y científica en la comprobación experimental, en oposición al subjetivismo de la época pero centrándose en el individuo, haciendo un estudio de su comportamiento con relación a factores externos (ambiente, relaciones interpersonales etc.) y factores internos (aprendizaje, estímulo, reacciones de respuesta hábitos etc.)

#### **2.4 Bases Legales**

La presente investigación se enmarca dentro de lo que puede denominarse Organismo Público, y está sujeta a leyes. En tal sentido se puede destacar los siguientes instrumentos legales.

**La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV 1999).**  
Publicada en Gaceta Oficial N° 36.860 del 30 de diciembre de 1999.

**Artículo 84:** Para garantizar el derecho a la salud, el Estado creará, ejercerá la rectoría y gestionará un sistema público nacional de salud, de carácter intersectorial, descentralizado y participativo, integrado al sistema de seguridad social, regido por los principios de gratuidad, universalidad, integralidad, equidad, integración social y ... (p.14)

Este artículo consagra y deja en manos del Estado el Sistema Público Nacional de Salud, que debe ser gratuito, integral y solidario, la gratuidad no impide que los

trabajadores participen en la toma de decisiones sobre la planificación, ejecución y control de las políticas del sistema de salud.

**Artículo 85.** El financiamiento del sistema público nacional de salud es obligación del Estado, que integrará los recursos fiscales, las cotizaciones obligatorias de la seguridad social y cualquier otra fuente de financiamiento que determine la ley. El Estado garantizará un presupuesto para la salud que permita cumplir con los objetivos de la política sanitaria. En coordinación con las universidades y los centros de investigación, se promoverá y desarrollará una política nacional de formación de profesionales, técnicos y técnicas y una industria nacional de producción de insumos para la salud. El Estado regulará las instituciones públicas y privadas de salud... (p.14)

El Estado es ente encargado de financiar el Sistema de Salud, mediante todos los ingresos percibidos por impuesto y en conjunto con las universidades y los centros de investigación se desarrollarán políticas nacionales de formación de profesionales y una industria de productos de insumos para la salud. El presupuesto establecido para el sistema en materia de salud debe cumplir con los objetivos establecidos.

**Artículo 91:** Todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades básicas materiales, sociales e intelectuales. Se garantiza el pago de igual salario por igual trabajo y se fijará la participación que debe corresponder a los trabajadores y trabajadoras en el beneficio de la empresa. El salario es inembargable y se pagará periódica y oportunamente en moneda de curso legal, salvo la excepción de la obligación alimentaria de conformidad con la ley. El Estado garantizará a los trabajadores y trabajadoras del sector público y privado un salario mínimo y vital que será ajustado cada año, tomando como una de las referencias el costo de la canasta básica. La ley establecerá la forma y el procedimiento. (p.34)

En este artículo, se fundamentan los Derechos Humanos y Garantías, los deberes que goza la sociedad venezolana, y al mismo tiempo es un mecanismo que permite al

ciudadano ejercer sus derechos sobre sus patrones o patronas. Así mismo el salario, pago remuneración o cualquier otro nombre que reciba la contraprestación de un servicio prestado por el trabajador, es la fuente principal para cubrir todas las necesidades o carencias.

**Artículo 96.** Todos los trabajadores y las trabajadoras del sector público y del privado tienen derecho a la negociación colectiva voluntaria y a celebrar convenciones colectivas de trabajo, sin más requisitos que los que establezca la ley. El Estado garantizará su desarrollo y establecerá lo conducente para favorecer las relaciones colectivas y la solución de los conflictos laborales. Las convenciones colectivas ampararán a todos los trabajadores y trabajadoras activos y activas al momento de su suscripción y a quienes ingresen con posterioridad... (p.16)

Los trabajadores están facultados para negociar todos los derechos labores de manera voluntaria y el Estado está en la obligación de cumplir con todos esos derechos con el fin de favorecer la relaciones colectivas y así evitar cualquier conflictos que se puedan generar al momento, cancelando al día todos los compromisos de contratación colectiva a todos los empleados amparados por dicha convención.

**Artículo 311.** La gestión fiscal estará regida y será ejecutada con base en principios de eficiencia, solvencia, transparencia, responsabilidad y equilibrio fiscal. Esta se equilibrará en el marco plurianual del presupuesto, de manera que los ingresos ordinarios deben ser suficientes para cubrir los gastos ordinarios. El Ejecutivo Nacional presentará a la Asamblea Nacional, para su sanción legal, un marco plurianual para la formulación presupuestaria que establezca los límites máximos de gasto y endeudamiento que hayan de contemplarse en los presupuestos nacionales.....”(p.54)

El artículo refiere que la gestión fiscal estará regida y será ejecutada con base en principios de eficiencia, solvencia, transparencia, responsabilidad y equilibrio fiscal.

Ésta debe equilibrarse en el marco plurianual del presupuesto, de manera que los ingresos ordinarios deben ser suficientes para cubrir los gastos ordinarios.

**Artículo 314.** No se hará ningún tipo de gasto que no haya sido previsto en la Ley de Presupuesto. Sólo podrán decretarse créditos adicionales al presupuesto para gastos necesarios no previstos o cuyas partidas resulten insuficientes, siempre que el Tesoro Nacional cuente con recursos para atender la respectiva erogación; a este efecto, se requerirá previamente el voto favorable del Consejo de Ministros y la autorización de la Asamblea Nacional o, en su defecto, de la Comisión Delegada... (p.55)

En cuanto a este artículo explica que no debe hacerse ningún gasto que no haya sido previsto, y que solo se decretaran créditos adicionales en los casos que los gastos sean necesarios o las partidas resulten insuficientes; siempre y cuando el Tesoro Nacional tenga recursos para cubrir los mismos. De esta forma no se incurre en ningún gasto innecesario para el Estado.

**Artículo 315.** En los presupuestos públicos anuales de gastos, en todos los niveles de gobierno, se establecerá de manera clara, para cada crédito presupuestario, el objetivo específico a que esté dirigido, los resultados concretos que se espera obtener y los funcionarios públicos o funcionarias públicas responsables para el logro de tales resultados. Éstos se establecerán en términos cuantitativos, mediante indicadores de desempeño, siempre que ello sea técnicamente posible. El Poder Ejecutivo, dentro de los seis meses posteriores al vencimiento del ejercicio anual, presentará a la Asamblea Nacional la rendición de cuentas y el balance de la ejecución presupuestaria correspondiente a dicho ejercicio.

El artículo contempla que se establecerá de forma muy clara el crédito presupuestario para cada gasto, a menos que se especifique el objetivo a que está dirigido, y los resultados que se espera obtener.

**Ley Orgánica de la Administración Pública (LOAP)** publicada en Gaceta Oficial N° 37.305 de fecha 17 de octubre de 2001.

La Ley orgánica de la Administración Pública, establece en el Art. 18 el principio de control de gestión, estableciendo lo siguiente:

**Artículo 18.** El funcionamiento de los órganos y entes de la Administración Pública se sujetará a las políticas, estrategias, metas y objetivos que se establezcan en los respectivos planes estratégicos, compromisos de gestión y lineamientos dictados conforme a la planificación centralizada. Igualmente, comprenderá el seguimiento de las actividades, así como la evaluación y control del desempeño institucional y de los resultados alcanzados.

El presente articulado narra la manera cómo ha de funcionar los órganos y entes de servicio público y pone en evidencia que deben estar sujetos a ciertas normas y políticas todos estos contemplados en los planes estratégicos y compromisos de gestión enmarcados en la planeación centralizada. Además, sugiere que se debe hacer un seguimiento y control del funcionamiento institucional.

**Artículo 91.** Los institutos autónomos son personas jurídicas de derecho público de naturaleza fundacional, creadas por ley nacional, estatal u ordenanza conforme a las disposiciones de esta Ley, dotadas de patrimonio propio e independiente de la República, de los estados, de los distritos metropolitanos y de los municipios, según sea el caso, con las competencias o actividades determinadas en la ley que los cree.

Lo contemplado en el referido artículo, expresa las características de un instituto autónomo, especificando que son creadas por ley nacional, estatal o municipal es decir esta última como ordenanza, y que a su vez son personas jurídicas dotadas de un patrimonio propio es decir que tiene la autonomía para disponer y dar uso al patrimonio en la forma que mejor le convenga.

**Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público. (LOAFSP, 2009)** publicada en Gaceta Oficial N° 39.164.

La Ley Orgánica de la de la Administración Financiera del Sector Público (LOAFSP) tiene como finalidad regular la administración financiera y el control interno del sector público

**Artículo 36:** La Oficina Nacional de Presupuesto elaborará el proyecto de ley de presupuesto atendiendo a los anteproyectos preparados por los órganos de la República y los entes descentralizados funcionalmente sin fines empresariales, y con los ajustes que resulte necesario introducir.

**Artículo 66:** Los directores o la máxima autoridad de los entes regidos por esta Ley, aprobarán el proyecto de presupuesto anual de su gestión y lo remitirán, a través del correspondiente órgano de adscripción, a la Oficina Nacional de Presupuesto, antes del treinta de septiembre del año anterior al que registrará.

**Artículo 68:** La Oficina Nacional de Presupuesto analizará los proyectos de presupuesto de los entes regidos por esta Ley a los fines de verificar si los mismos encuadran en el marco de las políticas, planes y estrategias fijados para este tipo de instituciones.

**La Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2010)**, publicada en Gaceta Oficial No. 6.013.

**Artículo 2.** La Contraloría General de la República, en los términos de la Constitución de la República y de esta Ley, es un órgano del Poder Ciudadano, al que corresponde el control, la vigilancia y la fiscalización de los ingresos, gastos y bienes públicos, así como de las operaciones relativas a los mismos, cuyas actuaciones se orientarán a la realización de auditorías, inspecciones y cualquier tipo de revisiones fiscales en los organismos y entidades sujetos a su control.

Sinceridad, así como la eficacia, economía, eficiencia, calidad e impacto de las operaciones y de los resultados de la gestión de los organismos y entidades sujetos a su control. Corresponde a la Contraloría ejercer sobre los contribuyentes y

responsables, previstos en el Código Orgánico Tributario, así como sobre los demás particulares, las potestades que específicamente le atribuye esta Ley

**Artículo 17.** La Contraloría estará sujeta a las leyes y reglamentos sobre la elaboración y ejecución del presupuesto, en cuanto sean aplicables. No obstante, a los efectos de garantizar la autonomía en el ejercicio de sus atribuciones, regirán las siguientes disposiciones especiales para la elaboración y ejecución de su presupuesto:

1. La Contraloría preparará cada año su proyecto de presupuesto de gastos, el cual será remitido al Poder Ciudadano para su presentación al Ejecutivo Nacional e incorporación sin modificaciones al correspondiente proyecto de Ley de Presupuesto para el Ejercicio Fiscal que se someterá a la consideración de la Asamblea Nacional. Sólo la Asamblea Nacional podrá introducir cambios en el proyecto de presupuesto que presente la Contraloría.
2. La Contraloría elaborará la programación de ejecución financiera de los recursos presupuestarios que le fueren acordados e informará de ella al Ejecutivo Nacional, a fin de que éste efectúe los desembolsos en los términos previstos en dicha programación. Sólo la Contraloría podrá introducir cambios en la referida programación.

**Artículo 18.** Las disposiciones del artículo anterior no impiden a la Contraloría hacer uso de los mecanismos establecidos en la ley para cubrir gastos imprevistos que se presenten en el curso de la ejecución presupuestaria, o para incrementar los créditos presupuestarios que resulten insuficientes, a cuyos efectos seguirá el procedimiento previsto en la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público.

**Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT, 2012)**, publicada en Gaceta Oficial No 6.076.

- **Remuneración de la prestación de servicio.**

**Artículo 54.** La prestación de servicio en la relación de trabajo será remunerada. Toda violación a esta norma por parte del patrono o de la patrona, acarreará las sanciones previstas en esta Ley.

El presente artículo hace referencia a que una vez que el trabajador es contratado por una institución para cumplir una función dentro de la misma: el patrono está en la obligación de cancelar su salario por dicha prestación. De lo contrario la ley lo sancionara.

- **Trabajadores y trabajadoras al servicio de la administración pública.**

**Artículo 6º.** Los funcionarios públicos y funcionarias públicas nacionales, estatales y municipales se regirán por las normas sobre la función pública en todo lo relativo a su ingreso, ascenso, traslado, suspensión, retiro, sistemas de remuneración, estabilidad, jubilaciones, pensiones, régimen jurisdiccional; y por los beneficios acordados en esta Ley en todo lo no previsto en aquellos ordenamientos.

- **Libre estipulación del salario.**

**Artículo 99.** El salario se estipulará libremente garantizando la justa distribución de la riqueza. En ningún caso será inferior al salario mínimo fijado por el Ejecutivo Nacional, conforme a la Ley.

- **Principio de igual salario a igual trabajo.**

**Artículo 109.** A trabajo igual, desempeñado en puesto de trabajo, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual. A estos fines se tendrá presente la capacidad del trabajador o trabajadora con relación a la clase de trabajo que ejecuta.

## **2.5. Reseña Histórica del Instituto para la Salud del Estado Apure (Insalud-Apure)**

Según Gaceta Oficial del Estado Apure de fecha 22 de Diciembre de 1998. Título III Del Instituto Autónomo de Salud del Estado Apure. (INSALUD –APURE).

**Artículo 10.** Se crea el Instituto Autónomo de Salud del Estado Apure, con personalidad jurídica y patrimonio propio, distinto e independiente del Fisco Estatal, el cual estará adscrito a la gobernación del Estado, como ente descentralizado del Servicio Nacional de Salud y será el órgano competente del poder Ejecutivo Regional en el área, a todos los efectos de la ejecución y aplicación de las leyes sanitarias en el estado, y el mismo se identificará con las siglas: (INSALUD - APURE)

**Artículo 12.** El Instituto Autónomo de Salud del Estado Apure (INSALUD - APURE), es el organismo rector y ejecutor de las políticas de salud en el Estado y tiene por objeto la prestación del servicio de atención a la salud, que realizará por medio de la atención médica integral de carácter preventivo – curativo; por acciones de saneamiento sanitario ambiental, que tendrá carácter de utilidad pública e interés social; por todas las acciones de educación, prevención y fomento para la salud y por acciones relativas a la construcción, rehabilitación y dotación de la red de servicios y de programas de salud. En consecuencia, los entes de la administración pública y los municipios, deben participar conforme a las leyes y reglamentos respectivos; y las asociaciones gremiales, sindicales, coadyuvarán a su realización.

- **Misión:**

Garantizar el derecho a la salud y propiciar el desarrollo social de la población apureña de manera integral que promueva la cultura por la vida, privilegiando la promoción de la salud y prevención de la enfermedad con la participación activa y efectiva de la comunidad.

- **Visión:**

Consolidar un equipo de salud interdisciplinario, proactivo, sensibilizado, con un alto sentido de responsabilidad y solidaridad que trabajen con mística, en pro del bienestar del individuo, familia y comunidad.

**- Normas de la Organización:**

**I. De la organización**

- Descentralización
- Horizontal

**II. De la planeación**

- Desde las comunidades
- Descentralizada
- Integrado

**III. Del personal**

- Emprendedores-gestores.
- Administración en equipo participativa

**IV. Del procesamiento de datos / comunicaciones**

- Procesamiento de datos local, distributiva
- Con énfasis en las terminales de computación y en el tiempo real.
- Transmisión electrónica de datos, base compartidas de datos.

**Cuadro N° 1. OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES  
GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL MANEJO PRESUPUESTARIO EN EL CONTEXTO DE LOS COMPROMISOS  
CONTRACTUALES DEL PERSONAL DE INSALUD-APURE**

| Objetivos Específicos  | Variable Real                         | Variable Normal   | Dimensiones                | Indicadores  | items   | Instrumento  |
|--|---------------------------------------|---|----------------------------|--|---|--|
| Explicar el proceso aplicado para el manejo presupuestario en Insalud-Apure. | Proceso para el manejo presupuestario | Es el conjunto de etapas que cumple cada presupuesto anual.   | Presupuesto                | Asignación<br>Margen presupuestario<br>Informe<br>Toma de decisiones<br>Modificaciones presupuestarias<br>Planificación<br>Herramientas estratégicas<br>Control presupuestario y procedimiento | 1<br>2<br>3<br>4<br>5<br>6<br>7<br>8<br>9<br>10 | C<br>U<br>E<br>S<br>T<br>I<br>O<br>N<br>A<br>R<br>I<br>O |
| Identificar los compromisos contractuales de Insalud-Apure.                  | Compromisos Contractuales-            | Es aquella obligación que asume la Administración con terceros, en un determinado período, de pagar una suma de dinero, imputable, por su monto y concepto, al presupuesto de ese mismo período | Obligaciones con terceros. | Compromisos contractuales<br>Revisión Periódica  | 11<br>12  | A<br>R<br>I<br>O   |

**Fuente:** Blanco (2015)

## **CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 Paradigma de la Investigación**

En el contexto metodológico de esta investigación, se llevó a cabo todo lo relacionado con la epistemología como tal. Al respecto, Ballestrini (2009) señala que el marco metodológico “es la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y sus métodos calculan magnitudes de lo real” (p. 114). De hecho, es evidente mencionar que la investigación es un proceso continuo y organizado que permite describir algún evento, es por ello que Hurtado (2009) señala que “es un proceso reflexivo, sistemático, controlado y crítico que tiene por finalidad describir e interpretar los hechos o fenómenos relacionados y las leyes de un determinado ámbito de la realidad” (p. 97)

De allí, que se abordó el paradigma cuantitativo, el cual según Ballestrini (2009) “es aquel en el que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables” (p. 32). Es decir, el estudio cuantitativo trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede. Tras el estudio de la asociación o correlación pretende, a su vez, hacer inferencia causal que se explique porque las cosas suceden o no de una forma determinada. En cuanto al aspecto metodológico, Sierra (2009) señala que:

El aspecto metodológico de un estudio son todos los pasos que sigue el investigador, los aspectos considerados serán: tipo y diseño de estudio, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de información, la validez, confiabilidad y por último, la técnica de análisis.  
(p. 316)

Como se observa este autor describe los aspectos que están inmersos en un proceso investigativo, razón por la cual sirven de guía para el investigador al momento de emprender el procedimiento metodológico respectivo.

### **3.1.1 Modalidad de la Investigación**

Esta se encuentra también englobada bajo la modalidad de un proyecto factible, el cual consiste, según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, UPEL (2009), en “elaborar una propuesta viable que, atienda las necesidades de una comunidad o grupo social, y que se han evidenciado previamente a través de una revisión documental con apoyo en una investigación de campo” (p. 114). En este sentido, la investigación se diseñó como proyecto factible, ya que busca Diseñar acciones enmarcadas en la gestión estratégicas para el manejo del presupuesto en el contexto de los compromisos contractuales del personal de Insalud-Apure.

### **3.1.2. Nivel de la Investigación**

El proceso investigativo está dividido en tipos, niveles, modalidades, es por ello, que el nivel se refiere, según Arias (2009), al grado de profundidad con que se aborda un objetivo o fenómeno, en este estudio el nivel es el descriptivo. En este sentido, el mismo autor señala en relación con el nivel que el mismo consiste en: “La caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p. 48). Al respecto, Hernández (2009), afirma que: “La investigación descriptiva mide de forma independiente los conceptos con los que tiene que ver” (p. 60). Por consiguiente, esta investigación se enmarco dentro del nivel descriptivo.

El Manual de Normas para la Elaboración de Trabajos de Grado de la Universidad Nacional Experimental Rómulo Gallegos (2009), señala que los estudios descriptivos:

Se refieren al estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente en fuentes bibliográficas y documentales. La originalidad de este estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, conclusiones y recomendaciones propias del autor. (p. 31)

Por su parte, Hurtado y Toro (2009), Señala que los estudios descriptivos:

Son aquellas investigaciones cuyo propósito es describir un evento obteniendo los datos de fuentes vivas o directas, en su ambiente natural, es decir, en el contexto habitual al cual de ellas pertenecen, sin introducir modificaciones de ningún tipo a dicho contexto. (p. 115)

En este sentido, esta investigación permitió el diseño de acciones enmarcadas en la gestión estratégicas para el manejo del presupuesto en el contexto de los compromisos contractuales del personal, en el caso específico del Instituto Nacional para la Salud del Estado Apure.

### **3.2. Diseño de la Investigación**

Atendiendo al contexto y fuentes de donde se recolectaron los datos de interés, el estudio se efectuó bajo un diseño de campo, el cual según, Ballestrini (2009), considera que los diseños de campo “permiten establecer una interacción entre los objetivos y la realidad, en su situación natural; profundizar en la comprensión de los hallazgos encontrados con la aplicación de los instrumentos” (p. 119). Por su parte, Flames (2009) opina que un diseño de campo es cuando “las informaciones y datos son recogidos directamente de la realidad o de su escenario natural” (p. 26); en tal sentido, se efectuó con el personal de la institución en estudio, siendo pertinente por cuanto se requiere tomar los datos en forma directa.

Así mismo, Hurtado (2009), señala que “proporciona pautas y criterios para la recolección u organización, resumen y presentación de los datos” (p. 151). Por consiguiente, el diseño que en este estudio fue el de campo, el cual es definido por el

mismo autor como aquél que “se va a realizar en el contexto natural donde ocurre la situación” (p. 43). En virtud de lo antes expuesto, el autor, se trasladó al lugar donde ocurren los hechos y recopiló los datos directamente de los sujetos en estudio.

### 3.3 Población y Muestra

#### 3.3.1. Población

Para Ballestrini (2009), define a la población como: “Un conjunto finito de personas que presentan características comunes” (p. 123). La población de acuerdo con Hurtado (2009), “está constituida por el conjunto de seres en los cuales se va a estudiar el evento y que, además comparten como características comunes, los criterios de inclusión” (p. 152). Es necesario aclarar que los mencionados criterios de inclusión hacen referencia a las características compartidas por los integrantes de una población. En consecuencia, para el logro de los objetivos propuestos en esta investigación, se consideró como población a catorce (14) individuos, los cuales desempeñan cargos de gerentes y analistas en la organización Insalud-Apure, como se explica a continuación.

**Cuadro N° 2 Población de Gerentes Administrativos de INSALUD-APURE**

| <b>Estratos</b>             | <b>Cantidad</b> |
|-----------------------------|-----------------|
| Gerente de Presupuesto      | 1               |
| Gerente de Recursos Humanos | 1               |
| Gerente de Auditoria        | 1               |
| Gerente de Administración   | 1               |
| Analista de Presupuesto     | 5               |
| Analista de personal        | 3               |
| Contador                    | 2               |
| <b>TOTAL</b>                | <b>14</b>       |

**Fuente:** Blanco (2015)

### **3.3.2 La Muestra**

En toda investigación se amerita simplificar el universo de estudio. Ello le permite a la investigadora no sólo generalizar los resultados sino emprender la fase de aplicación de los instrumentos de la mejor manera. Es por ello, que considerando el volumen o cantidad de la población la cual puede ser elevada o no, que es necesario hacer una selección de muestra representativa. Para ello, se hace conveniente conocer sus aspectos teóricos. La muestra es definida por Hurtado (2009), como “una porción de la población que se toma para realizar el estudio la cual se considera representada de la población” (p. 54).

En este orden de ideas, Ballestrini (2009), sostiene que la muestra es “una parte de la población, o sea, un grupo de individuos u objetos seleccionados científicamente, los cuales son elementos del universo” (p. 42). Ahora bien, concibiendo que la población o universo es relativamente pequeña, se toman la totalidad de la misma de manera intencional de tipo censal, es decir, que se tomó la totalidad de las unidades de análisis. En este sentido Spencer (2010) afirma que “la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra” (p. 45). Tomando en cuenta las características generales presentados por la población y motivado al hecho u objeto de estudio se consideraron al grupo de individuos que laboran en Insalud, como gerentes, siendo estas equivalentes seis (6) gerentes y ocho (8) analistas que actualmente accionan en la gestión financiera de la empresa objeto de estudio. Es preciso señalar que se tomó como muestra el total del universo para mayor confiabilidad.

## **3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.**

### **3.4.1. Técnicas**

El uso de los conceptos cuantitativos y la introducción en ella de las técnicas de investigación indican el nivel de desarrollo de la ciencia. En las ciencias sociales es cada vez más necesario predecir con mayor exactitud el curso de los procesos sociales. En este sentido, la técnica es indispensable en el proceso de la investigación

científica, ya que integra la estructura por medio de la cual se organiza la investigación. La técnica pretende los siguientes objetivos: Ordenar las etapas, aporta instrumentos para manejar la información, llevar el control de los datos y orientar la obtención de conocimientos.

#### **3.4.1.1. La Encuesta**

Las técnicas que se utilizaron fueron la encuesta, el Fichaje. En cuanto a la primera, Arias (2009), la define como “una proceso que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismo, o en relación a un tema en particular” (p.70). Así, con ella se persiguió obtener información sobre el grupo seleccionado. Además, estas técnicas de recolección de datos según Hurtado (2009) “comprende procedimientos y actividades que le permitan al investigador obtener la información necesaria para dar respuesta a su pregunta de investigación” (p. 428). Por tanto, dicha técnica permitió la elaboración de los instrumentos de este estudio, a saber dos cuestionarios.

En la encuesta, el encuestador lee previamente el cuestionario y lo responderá por escrito, sin la intervención directa de persona, algunos de los que colaboran en la investigación. La encuesta cuenta con una estructura lógica rígida, que permanece inalterada a lo largo de todo el proceso investigativo. Las respuestas se escogen de modo especial y se determinan del mismo modo de las posibles variantes de respuestas estándares, lo que facilitó la evaluación de los resultados por métodos estadísticos. Y el Fichaje que es una técnica auxiliar de todas las demás técnicas empleadas en investigación científica, consiste en registrar los datos que se van obteniendo en los instrumentos llamados fichas, las cuales debidamente elaboradas y ordenadas contienen la mayor parte de la información que se recopila en una investigación por lo cual constituye un valioso auxiliar en esa tarea, al ahorrar mucho tiempo, espacio y dinero.

Sobre este particular Hernández (2009), refiere: “El fichaje es una técnica utilizada especialmente por los investigadores. Es un modo de recolectar y almacenar

información. Cada ficha contiene una serie de datos extensión variable pero todos referidos a un mismo tema, lo cual le confiere unidad y valor propio” (p. 31).

### **3.4.2. Instrumento**

Los instrumentos de recolección de información son de gran importancia en un proceso de investigación. Resulta esencial que el instrumento de investigación que se utilizaron en el estudio, estará en perfecta consonancia con las interrogantes, objetivos y metas de la investigación. En tal sentido, los instrumentos seleccionados para la recolección de los datos son:

#### **3.4.2.1. El Cuestionario**

Es un instrumento básico, a través del cual se formula una serie de preguntas que permiten medir una o más variables. Posibilita observar los hechos a través de la valoración que hace de los mismos, el encuestado o entrevistado, limitándose la investigación a la valoraciones subjetivas de éste. De acuerdo con Tamayo y Tamayo (2009), “contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales, y por otra parte, permite aislar ciertos problemas que interesan, reduciendo la realidad a cierto número de datos esenciales” (p. 123). A los fines de este estudio, se empleó un cuestionario dirigido a conocer las opiniones de los según formato tipo cerrado con alternativas de respuestas: Si, No.

### **3.5. Validez y Confiabilidad de los Instrumentos**

#### **3.5.1 Validez del Instrumento.**

De acuerdo a lo planteado por Dormid (2009), “La validez se refiere a la eficacia con que el instrumento mide lo que se supone que está midiendo”. (pg. 203). Por consiguiente el instrumento fue sometido a las consideraciones de expertos, los cuales realizaron una serie de procedimientos dirigidos a verificar, si los objetivos guardan relación con las variables e indicadores que se manejaran en el estudio, así mismo se midió la calidad y pertinencia de los instrumentos área .

### **3.6. Procedimientos metodológicos a emplear.**

Los procedimientos bajo los cuales se desarrolló el estudio, correspondieron a las fases de exploración documental y de campo.

- **Fase de exploración Documental.** La misma consistió en la recolección y organización de materiales de referencia, relacionada con el tema objeto de investigación es decir; del análisis de la Gestión Estrategia para el manejo presupuestario en el contexto de los compromisos contractuales del personal de Insalud-Apure.
- **Fase de Campo:** En esta fase, se realizaron procedimientos de cuantificación de la población, diseño del instrumento, tomando en cuenta los indicadores, recolección, clasificación, análisis e interpretación de los resultados obtenidos, considerando los de mayor relevancia de acuerdo a los mismos, las variables e indicadores que enmarco la investigación y por último se evaluaron los resultados con el fin de formular las conclusiones y recomendaciones.

### **3.7 Procedimiento, presentación y análisis de los resultados.**

La información se recolecto y proceso de manera manual a través del siguiente procedimiento, codificación de datos, tabulación de la información proveniente del instrumento, así como organización de los mismos. Para ello se registraron los datos obtenidos, analizándolos, comparándolos de manera que realmente llevasen a la confirmación o rechazo de los objetivos.

Los datos se organizaron por variables e indicadores para efectos de la presentación, utilizando tablas de distribución de frecuencia y porcentajes, resaltando los ítems que tengan mayor frecuencia. Así mismo el presente estudio requirió de un análisis estadístico para lograr evaluar los resultados. Para efecto de la presente investigación se empleó el análisis cuantitativo y el cualitativo.

## **CAPITULO IV PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS**

La metodología para análisis de los resultados obtenidos a través del instrumento aplicado a la muestra en estudio se concretó en examinar las respuestas que los sujetos de investigación dieron a los ítems formulados. En este caso los resultados encontrados se presentan en cuadros estadísticos de filas y columnas en cuanto a la análisis se utilizó el cuantitativo, expresándose la distribución de frecuencias y porcentajes de acuerdo al número de respuestas dadas en cada ítems de igual forma al análisis cualitativo permitió profundizar las diferencias hechas relacionados las variables por el marco teórico que sirvió de basamentos al estudio así establecer las conclusiones y recomendaciones generales la presentación de la información se hace sobre la base de las variables e indicadores manejados en el estudio, seguidamente se presentan los resultados derivados del proceso investigativo. Se procede a presentar cada uno de los ítems pertenecientes a las variables objeto de estudio

## VARIABLE I: PROCESO PRESUPUESTARIO

### ÍTEM N. 1

¿El pago de asignaciones es realizado según los derechos laborales?

**Cuadro N. 2**

| Opciones     | FR        | %          |
|--------------|-----------|------------|
| SI           | 11        | 79         |
| NO           | 3         | 21         |
| <b>TOTAL</b> | <b>14</b> | <b>100</b> |

Fuente: Blanco (2015)



**ANÁLISIS:** Los resultados obtenidos en el ítem N. 1, Alusivo a ¿El pago de asignaciones es realizado según los derechos laborales? Arrojo los siguientes datos: un 79% de las personas encuestadas selecciono la opción Si, mientras otro 21% se ubicó en la alternativa No, se lleva acabo el pago de asignaciones según los derechos laborales. Lo que hace preciso inferir que la institución Insalud-Apure no está cumpliendo totalmente con lo establecido en la Ley, por tanto los empleados están recibiendo algunos de los beneficios contraídas por la institución empleadora.

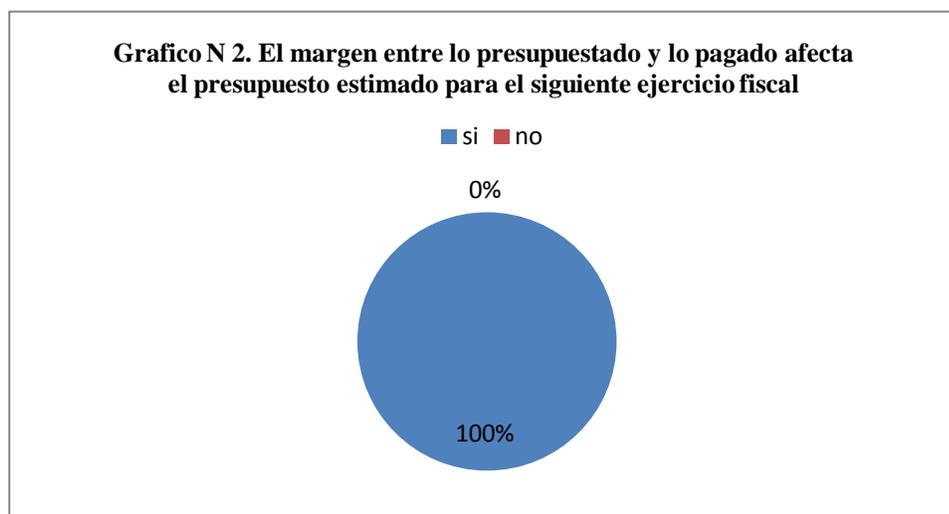
**ÍTEM N. 2**

¿El margen entre lo presupuestado y lo pagado afecta el presupuesto estimado para el siguiente ejercicio fiscal?

**Cuadro N. 3**

| Opciones | FR | %   |
|----------|----|-----|
| SI       | 14 | 100 |
| NO       | 0  | 0   |
| TOTAL    | 14 | 100 |

**Fuente:** Blanco (2015)

**ANÁLISIS:**

Los resultados obtenidos en el ítem N. 2, Alusivo a ¿El margen entre lo presupuestado y lo pagado afecta el presupuesto estimado para el siguiente ejercicio fiscal?, Arrojo los siguientes datos: un 100% de las personas encuestadas selecciono la opción Si, mientras otro 0% se ubicó en la alternativa No, lo que permite concluir que todos los compromisos contractuales pendientes por pagar afectan el presupuesto del año siguiente para así poder darle el pago efectivo.

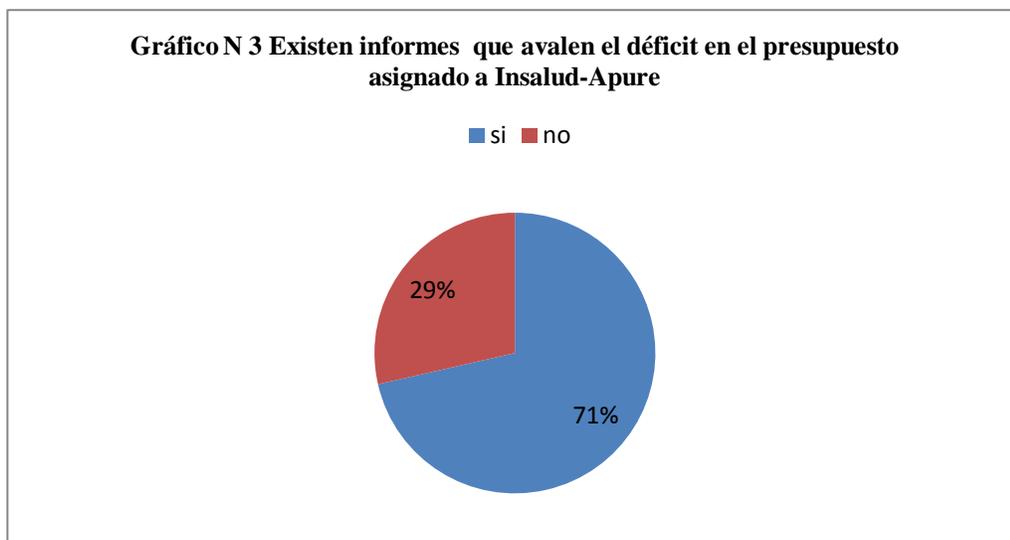
### ÍTEM N. 3

¿Existen informes que avalen el déficit en el presupuesto asignado a Insalud-Apure?

**Cuadro N. 4**

| Opciones     | FR        | %          |
|--------------|-----------|------------|
| SI           | 10        | 71         |
| NO           | 4         | 29         |
| <b>TOTAL</b> | <b>14</b> | <b>100</b> |

**Fuente:** Blanco (2015)



### ANÁLISIS.

Los resultados revelados por el ítem N. 3, referido a ¿Existen informes que avalen el déficit en el presupuesto asignado a Insalud-Apure? Indican que el 71% de los sujetos encuestados optaron por la opción SI mientras otro 29% se ubicó en la alternativa NO, existen informes que avalen el déficit en el presupuesto asignado a Insalud-Apure. Estos datos permiten inferir que debe existir gran incertidumbre en la gran mayoría del personal que labora en la mencionada institución prestadora del servicio de salud pública del Estado Apure, por lo que se debe demostrar el uso de los recursos económicos debidamente validado por los responsables y así evitar la desconfianza que hasta los actuales momentos se habla de la gerencia institucional de Insalud-Apure.

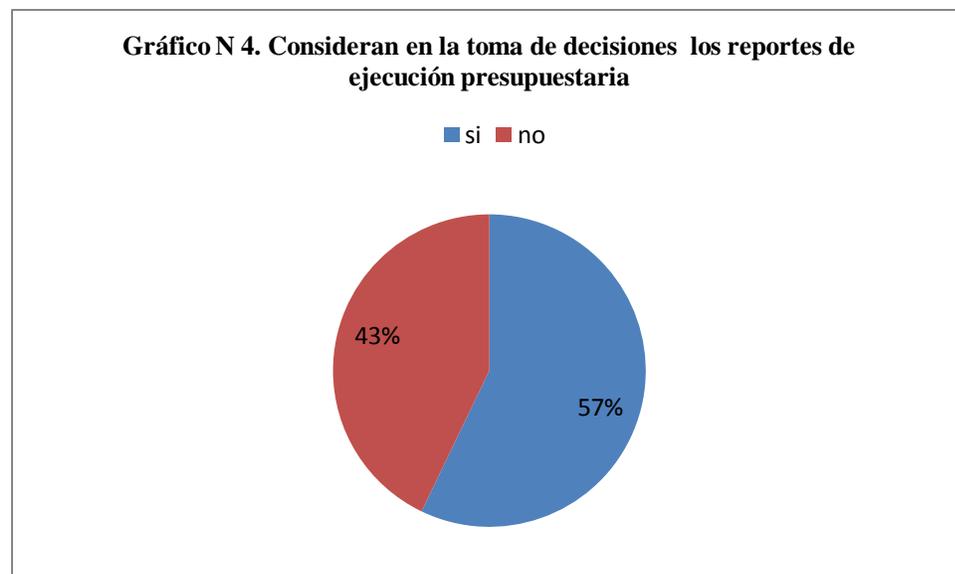
#### ÍTEM N. 4

¿Consideran en la toma de decisiones los reportes de ejecución presupuestaria?

**Cuadro N. 5**

| Opciones     | FR        | %          |
|--------------|-----------|------------|
| SI           | 8         | 57         |
| NO           | 6         | 43         |
| <b>TOTAL</b> | <b>14</b> | <b>100</b> |

**Fuente:** Blanco (2015)



#### ANÁLISIS:

Los resultados obtenidos en los ítems N. 4, ¿Consideran en la toma de decisiones los reportes de ejecución presupuestaria? revela que 8 sujetos, equivalentes al 57% contestaron de manera afirmativa SI, mientras que 6 sujetos, que representan un 43% de los encuestados seleccionaron la opción NO. Es decir no consideran en la toma de decisiones los reportes de ejecución presupuestaria, lo que permite inferir que se actúa sin tener base fehaciente que reseñen de cuanto capital se requiere para la siguiente gestión.

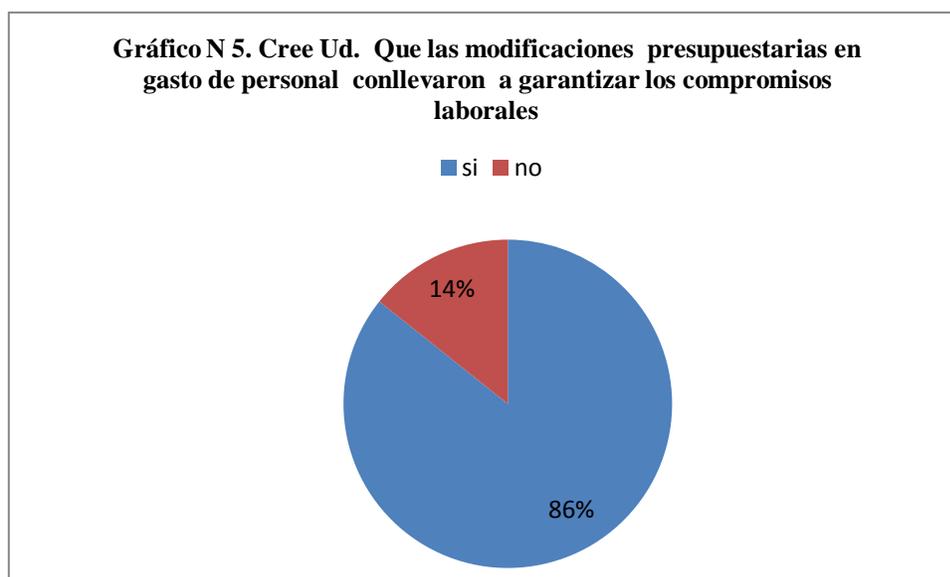
## ÍTEM N. 5

¿Cree Ud. Que las modificaciones presupuestarias en gasto de personal conllevaron a garantizar los compromisos laborales?

**Cuadro N. 6**

| Opciones | FR | %   |
|----------|----|-----|
| SI       | 12 | 86  |
| NO       | 2  | 14  |
| TOTAL    | 14 | 100 |

**Fuente:** Blanco (2015)



### ANÁLISIS:

Los datos obtenidos por el ítem N.5, ¿Cree Ud. Que las modificaciones presupuestarias en gasto de personal conllevaron a garantizar los compromisos laborales? se pudo determinar que 8 sujetos, equivalentes al 86% contestaron de manera afirmativa SI, mientras que 6 sujetos, que representan un 14% de los encuestados seleccionaron la opción NO. Lo que permite inferir que las modificaciones presupuestarias en gasto de personal conllevaron a garantizar los compromisos laborales, así que es preciso decir que difícilmente se logró cumplir con los compromisos contractuales aun realizado modificaciones presupuestarias.

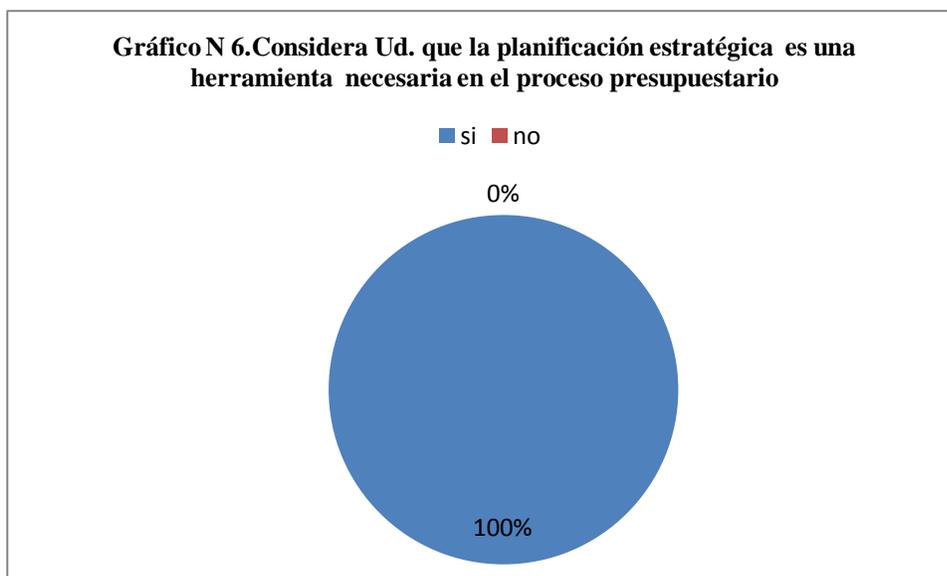
**ÍTEM N.6**

¿Considera Ud. que la planificación estratégica es una herramienta necesaria en el proceso presupuestario?

**Cuadro N. 7**

| Opciones | FR | %   |
|----------|----|-----|
| SI       | 14 | 100 |
| NO       | 0  | 0   |
| TOTAL    | 14 | 100 |

**Fuente:** Blanco (2015)

**ANÁLISIS:**

Los resultados arrojados por el ítem N. 6, referido a Considera Ud. que la planificación estratégica es una herramienta necesaria en el proceso presupuestario?, revelan que en un 100% los encuestados seleccionaron la opción Sí, lo que demuestra que estos gerentes saben de la importancia que reviste la planificación en los procesos administrativos, y que además es una herramienta que facilita la selección de opciones o formas para abordar situaciones en el contexto de situaciones como lo es el caso de administración presupuestaria en Insalud-Apure.

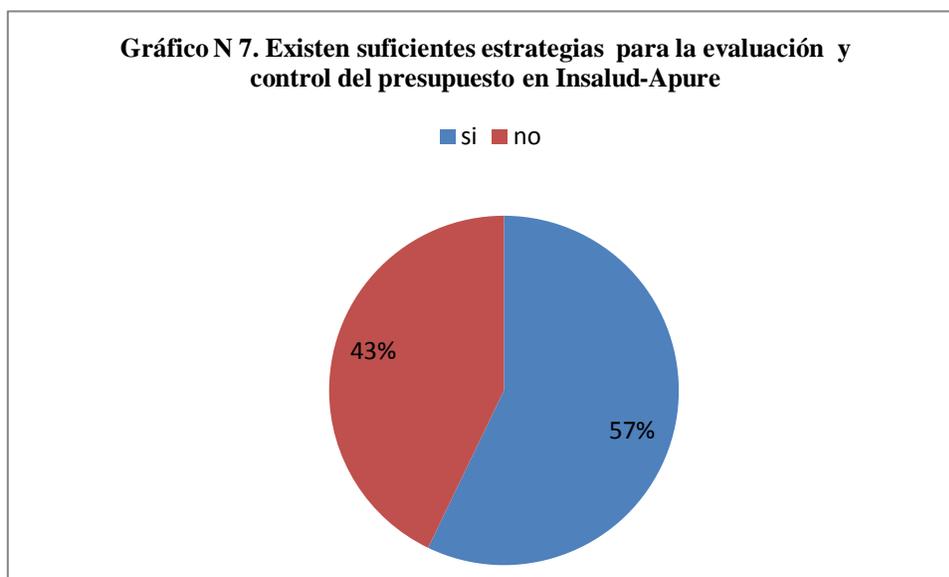
**ÍTEM. N 7**

¿Existen suficientes estrategias para la evaluación y control del presupuesto en Insalud-Apure?

**Cuadro N.8**

| Opciones     | FR        | %          |
|--------------|-----------|------------|
| SI           | 8         | 57         |
| NO           | 6         | 43         |
| <b>TOTAL</b> | <b>14</b> | <b>100</b> |

**Fuente:** Blanco (2015)

**ANÁLISIS:**

De acuerdo a los resultados arrojados en el ítem N.7, referido a ¿Existen suficientes estrategias para la evaluación y control del presupuesto en Insalud-Apure? se pudo determinar que 8 sujetos, equivalentes al 57% contestaron de manera afirmativa SI, mientras que 6 sujetos, que representan un 43% respondieron que No Existen suficientes estrategias para la evaluación y control del presupuesto en Insalud-Apure; motivo por el cual se considera de suma importancia hacer del conocimiento gerencial la existencia de estrategias a emplear para repartir de manera efectiva los recursos financieros y lograr la capacidad estratégica presupuestaria de la institución, las cuales revelan que se está llevando a cabo la contrastación entre lo planeado y lo logrado así como también la efectividad de las estrategias empleadas en el logro de los objetivos planteados por la gerencia institucional.

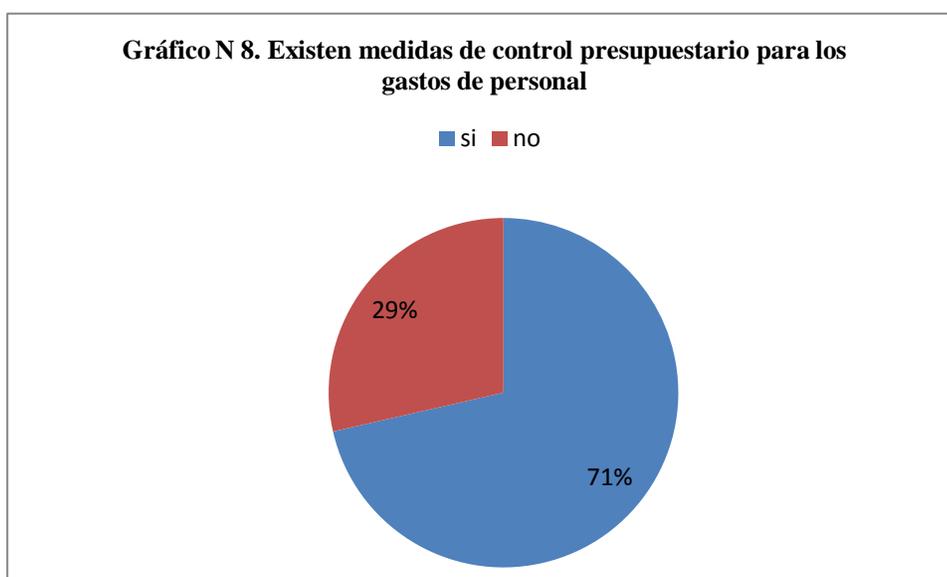
**ÍTEM N.8**

¿Existen medidas de control presupuestario para los gastos de personal?

**Cuadro N. 9**

| Opciones | FR | %   |
|----------|----|-----|
| SI       | 10 | 71  |
| NO       | 4  | 29  |
| TOTAL    | 14 | 100 |

Fuente: Blanco (2015)

**ANÁLISIS:**

Los resultados obtenidos por el ítem N. 8, referente a ¿Existen medidas de control presupuestario para los gastos de personal? Revelan que un 71% de los sujetos encuestados se ubicaron en la alternativa Si, mientras el otro 29 % concordaron en que No Existen medidas de control presupuestario para los gastos de personal de Insalud-Apure, lo que permite inferir la no existencia de un efectivo control de la actividad económico- financiera de la institución Insalud-Apure.

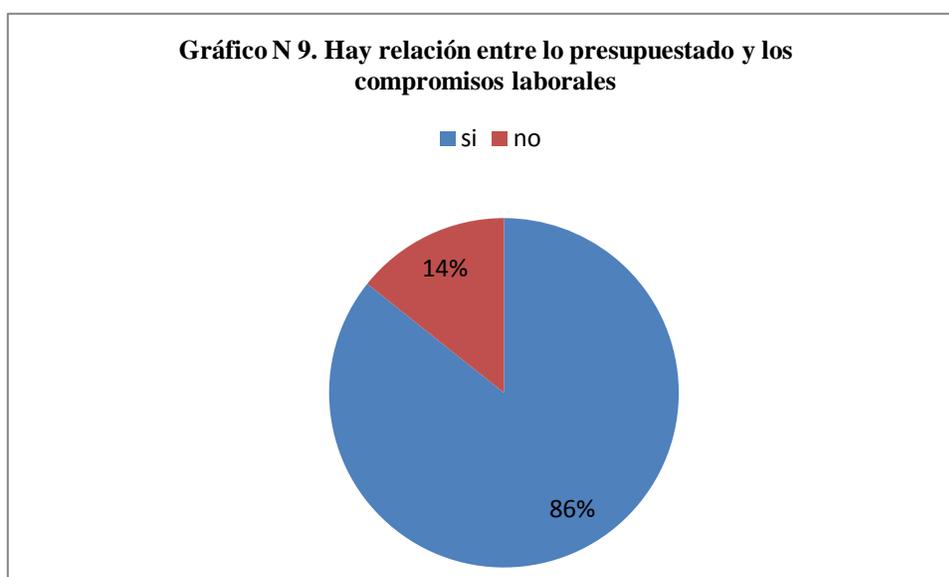
## ÍTEM N. 9

¿Hay relación entre lo presupuestado y los compromisos laborales?

**Cuadro N.10**

| Opciones     | FR        | %          |
|--------------|-----------|------------|
| SI           | 12        | 86         |
| NO           | 2         | 14         |
| <b>TOTAL</b> | <b>14</b> | <b>100</b> |

**Fuente:** Blanco (2015)



### ANÁLISIS:

Los resultados obtenidos en el ítems N. 9, alusivo a ¿Hay relación entre lo presupuestado y los compromisos laborales? revelan que un 86% de los sujetos encuestados seleccionaron la opción Si, mientras el otro 14% prefirió la alternativa No, hay relación entre lo presupuestado y los compromisos laborales llevados a cabos en Insalud- apure. Resultados que ponen en evidencia que en Insalud, se planea, coordina y controla pero sin embargo no existe una óptima relación entre lo que se presupuesta y los compromisos laborales, siendo esta una gran debilidad institucional que puede originar un frecuente superávit o déficit presupuestario para cumplir cabalmente a la fecha con cada uno de los compromisos contractuales.

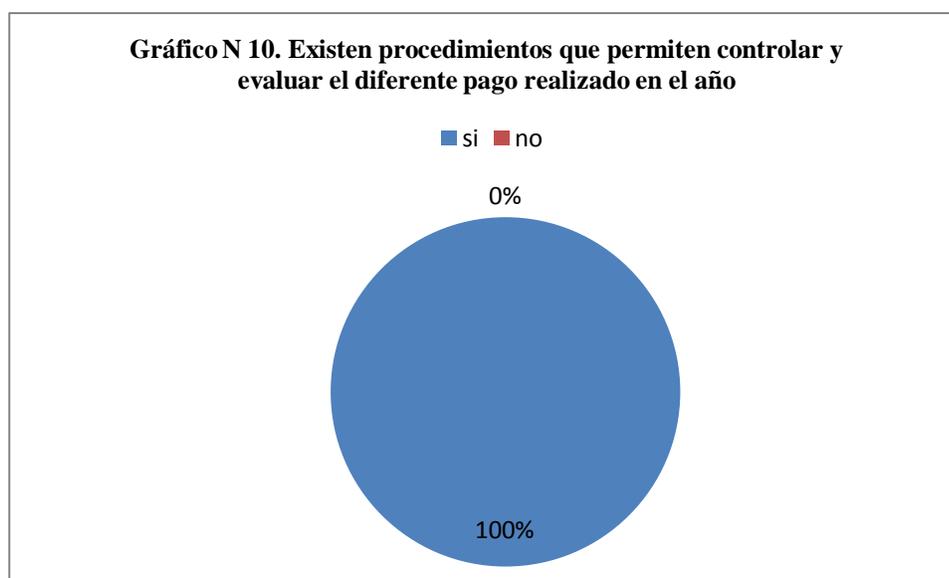
**ÍTEM N. 10**

¿Existen procedimientos que permiten controlar y evaluar los diferentes pagos realizados en el año?

**Cuadro N. 11**

| Opciones | FR | %   |
|----------|----|-----|
| SI       | 14 | 100 |
| NO       | 0  | 0   |
| TOTAL    | 14 | 100 |

**Fuente:** Blanco (2015)

**ANÁLISIS:**

Los resultados arrojados por el ítem N. 10, el cual refiere ¿Existen procedimientos que permiten controlar y evaluar el diferente pago realizado en el año? Se puede decir que el 100% de los encuestados se ubicaron en la alternativa SI existen procedimientos que permiten controlar y evaluar los diferentes pagos realizados en el año. Estos resultados permiten deducir que las y los gerentes si aplicasen los procedimientos para llevar a cabo el control y evaluación de cada uno de los pagos en el año pudiere prevenir o al menos tener una visión de cuanto recurso financiero van a requerir y así evitar situaciones de déficit presupuestario como también incumplimiento de compromisos contractuales.

## VARIABLE II: COMPROMISOS CONTRACTUALES.

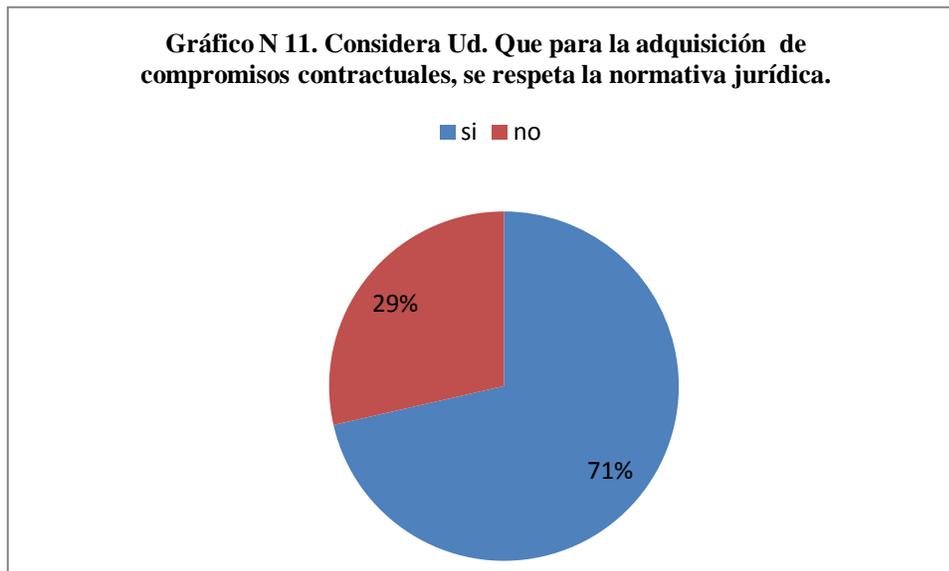
### ÍTEM N. 11

¿Considera Ud. Que para la adquisición de compromisos contractuales, se respeta la normativa jurídica?

**Cuadro N. 12**

| Opciones | FR | %   |
|----------|----|-----|
| SI       | 10 | 71  |
| NO       | 4  | 29  |
| TOTAL    | 14 | 100 |

**Fuente:** Blanco (2015)



### ANÁLISIS:

Los resultados alcanzados en el ítem N.11, referido a ¿Considera Ud. Que para la adquisición de compromisos contractuales, se respeta la normativa jurídica? Demuestran que en 71% respondió Si, mientras el otro 29% dijo que NO Considera que para la adquisición de compromisos contractuales, se respeta la normativa jurídica. Estos datos indican la violación de los derechos laborales de los y las trabajadoras dependientes del instituto autónomo de Salud del Estado Apure.

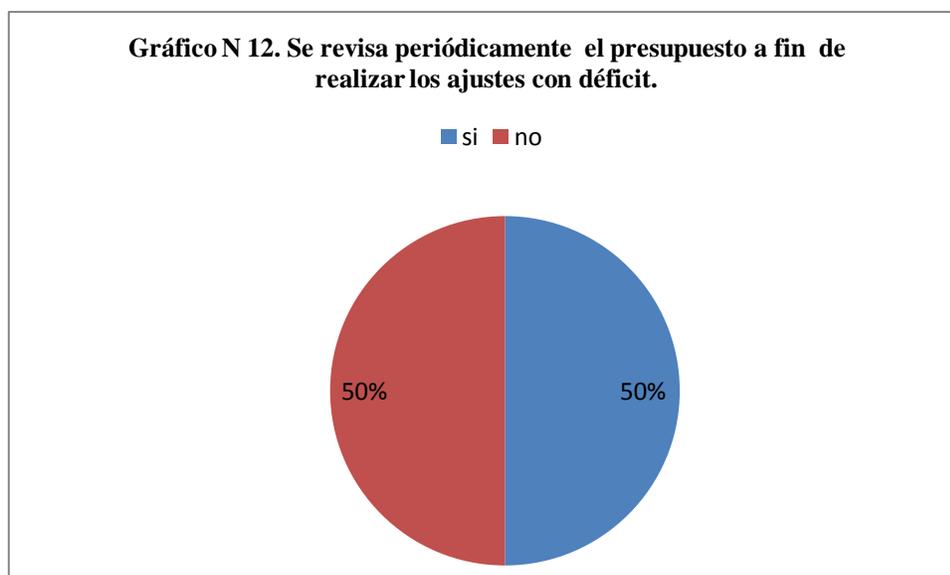
**ÍTEM N.12**

¿Se revisa periódicamente el presupuesto a fin de realizar los ajustes con déficit?

**Cuadro N. 13**

| Opciones     | FR        | %          |
|--------------|-----------|------------|
| SI           | 7         | 50         |
| NO           | 7         | 50         |
| <b>TOTAL</b> | <b>14</b> | <b>100</b> |

Fuente: Blanco (2015)

**ANÁLISIS:**

Los resultados obtenidos en el ítem N.12, referido a ¿Se revisa periódicamente el presupuesto a fin de realizar los ajustes con déficit? Demuestran que en 50% respondió Si, mientras el otro 50% dijo que NO. Se revisa periódicamente el presupuesto a fin de realizar los ajustes con déficit. Este resultado permite inferir que no se revisa periódicamente por tanto no realizan un adecuado ajuste a los gastos generados por concepto de cumplimiento de compromisos contractuales en Insalud\_Apure.



## **CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

Reconociendo que el proceso presupuestario le permite a las instituciones conocer de forma cuantitativa los objetivos en un tiempo determinado, así como el proceso a desarrollar para el lograr la eficacia y eficiencia organizacional, se procede a emitir las conclusiones y recomendaciones, derivadas de cada una de las variables en estudio, luego de la aplicación del respectivo instrumento:

En lo que respecta a la primera variable en estudio, la cual refiere Explicar el proceso aplicado para el Manejo Presupuestario en Insalud-Apure. Las personas encuestadas manifestaron la no, existencia informes que avalen el déficit en el presupuesto asignado a Insalud-Apure. Estos datos permiten inferir que debe existir gran incertidumbre en la gran mayoría del personal que labora en la mencionada institución prestadora del servicio de salud pública del Estado Apure, por lo que se debe demostrar el uso de los recursos económicos debidamente validado por los responsables y así evitar la desconfianza y la mala imagen que hasta los actuales momentos se expresan de la gerencia institucional de Insalud-Apure.

Se logró conocer que los y las personas encuestadas, manifestaron que la institución lleva un control entre lo presupuestado y lo pagado; sin embargo dicen los encuestados que el incumplimiento de los compromisos contractuales afectan el presupuesto asignado para el año siguiente.

De igual manera se concluye que la institución planifica acciones presupuestarias sin tener bases que especifiquen al capital existente para la siguiente gestión, lo cual conlleva a modificaciones imprevistas para dar fiel cumplimiento a los compromisos contraídos.

En lo que respecta al uso de la planificación estratégica como herramienta necesaria en el proceso presupuestario, se concluye que, esta es de gran importancia en cada uno de los procesos de gestión y control presupuestarios llevados a cabo en la organización. Y que además la institución dispone de estrategias a emplear en la

distribución de los recursos financieros pero medianamente se aplican originando un desfase en la asignación presupuestaria.

Se concluye además que en la institución INSALUD\_Apure, no existe un efectivo control de la actividad económica-financiera llevada a cabo. Y esto incide para que se genere un descontrol entre los compromisos contractuales y lo presupuestado.

Así mismo se concluye que existen procedimientos para llevar un control y evaluación de pagos efectuar durante el ejercicio fiscal pero que no se están aplicando oportunamente.

En lo que respecta a la variable en estudio “Compromisos Contractuales”, se concluye que: La organización actualmente está violando los derechos laborales de sus trabajadores, ya que, no realiza los adecuados ajustes presupuestarios para honrar los derechos laborales del personal. Además se pudo conocer por medio de los datos suministrados por la encuesta que en la institución prestadora de salud Insalud-Apure, no se revisa periódicamente el presupuesto a fin de realizar los ajustes con déficit. Este resultado permite inferir que no se revisa y que menos se realiza un adecuado ajuste a los gastos generados por concepto de cumplimiento de compromisos contractuales.

## RECOMENDACIONES

Luego de establecer las conclusiones de la investigación, se considera pertinente y necesario presentar las siguientes recomendaciones:

- 1.- A fin de evitar un sub manejo del presupuesto de INSALUD-Apure debe Implementar políticas para agilizar cada una de los compromisos contractuales adquiridos con el personal, honrando con el pago oportuno y efectivo cada uno de éstos.
- 2.- Disminuir la fluidez de la rotación del personal que labora en la institución a fin de evitar gastos que generen déficit en el presupuesto, ya que es evidente la desincorporación frecuente en gran parte de la gerencia institucional y ello origina un desequilibrio sobre lo presupuestado.
- 3.- Realizar al culminar cada gestión un informe final que especifique detalladamente cada uno de los distintos gastos realizados así como lo faltante o en su defecto su hubiere un sobrante hacerlo del conocimiento del personal en colectivo, este sería un método sencillo y confiado que permitirá se avale la transparencia de la gestión y se estaría disminuyendo la incertidumbre en todo el personal sobre la manera en que se distribuye el presupuesto y se retarda el cumplimiento de las cláusulas contractuales.
- 4.- Debe respetarse el cronograma de inicio y fin de la captación de recurso humano a fin de que no interfiera con el normal desenvolvimiento de las actividades, la realización de una ejecución presupuestaria oportuna y efectiva ya que se observa que últimamente se está ingresando personal a la nómina sin meditar en el impacto que representa esto sobre lo presupuestado.
- 5.- Así mismo es preciso mantener el acatamiento de las normas jurídicas, como instrumentos legales que le garantizan deberes y derechos al colectivo que presta sus servicios en la reconocida institución. De esta manera las y los trabajadores

dependientes de Insalud-Apure, podrán reconocer que sus derechos laborales se respetan y no existe la mínima violación a éstos.

6.- Definir los lineamientos y principios basados en mejorar la calidad de la gestión, corrigiendo fallas pasadas, fortaleciendo estrategias y aprovechando las oportunidades existentes y a su alcance para planear y ejecutar una distribución presupuestaria en el marco del cumplimiento oportuno y efectivo de los compromisos contractuales que redunde en la calidad del bienestar del colectivo que labora en esta institución prestadora del servicio salud en el municipio San Fernando del Estado Apure.

7.- Controlar en forma permanentemente la ejecución presupuestaria de cada una de las unidades organizativas de la empresa, a objeto de verificar que la misma se corresponda en oportunidad a las metas preestablecidas, o en su defecto recomendar acciones que eviten la desviación de los recursos y oportunidad en la utilización de los mismos, a fin de cumplir con el plan anual (metas) establecidas por la institución en cada una de sus áreas de gestión.

**VICERRECTORADO DE PLANIFICACION Y  
DESARROLLO REGIONAL  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL**



**ESTRATÉGIAS PARA EL MANEJO PRESUPUESTARIO EN EL  
CONTEXTO DE LOS COMPROMISOS CONTRACTUALES DEL  
PERSONAL DE “INSALUD-APURE**

**I PARTE**  
**LA PROPUESTA**  
**Presentación de la Propuesta**

**ESTRATÉGIAS PARA EL MANEJO PRESUPUESTARIO EN EL  
CONTEXTO DE LOS COMPROMISOS CONTRACTUALES DEL  
PERSONAL DE “INSALUD-APURE”**

La propuesta consiste en ofrecer lineamientos que faciliten la optimización del manejo presupuestario en la institución prestadora del servicio de salud y asistencia social, del municipio San Fernando Estado Apure, la misma está sustentada en un previo diagnóstico derivado de los resultados obtenidos. Los lineamientos que facilitan el manejo del presupuesto en materia de cumplimiento de compromisos contractuales de la institución de salud “INSALUD-APURE”. La referida propuesta está enfocada bajo los siguientes criterios.

1. Análisis de políticas de reclutamiento de personal para ser contratado.
2. Análisis de la capacidad de financiamiento por parte del ente gubernamental que satisfaga el cumplimiento de los compromisos contractuales.
3. La capacidad gerencial que posee el personal que administra el presupuesto asignado para el cumplimiento de compromisos contractuales los cuales le permitirán a las y los empleados una mejor calidad de vida.
4. Análisis de la legislación venezolana en materia de sueldos y salarios.
5. Así mismo, la propuesta está orientada a ofrecer estrategias gerenciales capaces de superar las debilidades actuales que se presenta en la institución prestadora del servicio de salud pública del Estado Apure y desde este precepto cumplir con los compromisos adquiridos como patrono en materia de compromisos laborales.

## **JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

La propuesta está dirigida primeramente a los gerentes que llevan el control de administrar y redistribuir así como cancelar y cumplir con el pago oportuno de cada uno de los acuerdos y compromisos contractuales adquiridos por Insalud-Apure, del municipio San Fernando a manera de mejorar la condición de las y los trabajadores y por ende de mejorar la calidad de la imagen institucional la cual ha venido originando descontento en el personal que labora en ésta. Por tanto se debe decir que los lineamientos responden a la necesidad de conocer porqué Insalud-Apure, no cumple a tiempo con lo establecido en la contratación colectiva, de manera tal que el personal se sienta satisfecho con el pago efectivo y oportuno de cada uno de los compromisos contraídos por el ente.

Con la implementación de los lineamientos, para el manejo presupuestario en el contexto de los compromisos contractuales del personal de “Insalud-Apure”, se pretende brindar un conjunto de herramientas y métodos necesarios para el cumplimiento de los compromisos contractuales permitiendo a la institución propiciar a sus empleados disfrutar en el justo momento de beneficios que redundarán en la calidad de vida la cual día a día se hace más difícil, motivado al desajuste económico, inflación y escases de bienes y recursos útiles para la subsistencia.

De igual manera se plantea la justificación política de la presente propuesta, la cual pondrá en el conocimiento público el rol que desempeñan los gerentes administrativos del importante ente rector de la salud del Estado Apure.

## **FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

La propuesta está fundamentada en los resultados obtenidos de las investigaciones recopiladas, además de los fundamentos teóricos producto de una revisión bibliográfica, que sirve de base para sustentar la propuesta. Así como también en los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento destinado a recolectar la información para desarrollar los planteamientos que se presentan en este trabajo de investigación.

## **OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

### **Objetivo General**

Proponer estrategias puntuales que permitan el manejo presupuestario en el contexto de los compromisos contractuales del personal de “INSALUD Apure”

### **Objetivos Específicos.**

Analizar los procesos de administración de presupuesto llevados a cabo desde la gerencia de INSALUD\_Apure.

Dar a conocer a los gerentes y demás funcionarios que hacen vida activa en INSALUD\_Apure, la existencia de elementos pertinentes para lograr el seguimiento y control de los procesos administrativos del presupuesto en materia de pago de compromisos contractuales que deben tomarse en cuenta para el logro efectivo del cumplimiento de la cancelación de beneficios contractuales.

Contribuir con el proceso de administración de recursos financieros destinados a honrar la labor de las y los empleados de INSALUD-Apure.

## **ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA.**

La propuesta está estructurada en tres partes, **I parte** correspondiente a la presentación de la propuesta, en este se detallan: presentación, justificación, fundamentación y objetivos de la propuesta. **II parte**, corresponde a generalidades de la propuesta, en ella se vislumbra: alcance de la propuesta, factibilidad técnica, operativa y económica y una **III parte** lineamientos que conllevan a efectuar el efectivo y oportuno cumplimiento de cada uno de los compromisos contractuales establecidos en la contratación colectiva de las y los trabajadores de INSALUD Apure, municipio San Fernando Estado Apure, aunado a ello se proponen diversas estrategias que permitirán a los y las gerentes de Insalud Apure honrar al personal que presta servicios en esta institución.



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
“EZEQUIEL ZAMORA”  
UNELLEZ-APURE

**LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS ADMINISTRATIVOS DEL  
PRESUPUESTO PARA EL CUMPLIMIENTO EFECTIVO DE LOS  
COMPROMISOS CONTRACTUALES DE INSALUD-APURE.**

**SAN FERNANDO DE APURE, 2015**

## **II PARTE GENERALIDADES DE LA PROPUESTA**

### **Alcance de la Propuesta**

El alcance de la propuesta se centra en el hecho de lograr con éxito un oportuno, efectivo y correcto manejo del presupuesto en el cumplimiento de compromisos contractuales por parte de los gerentes administrativos de Insalud\_Apure, a fin de realzar la misión estratégica-administrativa llevada a cabo por los funcionarios que tienen la loable responsabilidad de distribuir y hacer efectivo el pago de los acuerdos laborales pautados por el patrono (INSALUD) y desde esta perspectiva cubrir las expectativas de las y los trabajadores los cuales requieren recibir cada uno de los pagos correspondiente por las labores que desempeñan y que se encuentran legalmente fundamentadas.

### **Factibilidad de la Propuesta**

Se refiere a todos aquellos recursos donde interviene algún tipo de actividad (Procesos), depende de los recursos humanos que participen durante la operación del proyecto. Durante esta etapa se identifican todas aquellas actividades que son necesarias para lograr el objetivo y se evalúa y determina todo lo necesario para llevarla a cabo. Es importante referir que los lineamientos propuestos surgen como resultado del diagnóstico producto de la investigación, por lo cual se determinó que la institución para salud del Estado Apure, requiere con urgencia redimensionar las políticas y estrategias para dar respuestas satisfactorias a lo pautado en la convención colectiva y que por ley le corresponde ser cancelado en un lapso de tiempo determinado sin tardanza más que la establecida en el contrato colectivo, en cláusulas como lo son: sueldos, incidencias, primas x responsabilidad en el cargo, bonificaciones, evaluaciones y desempeño laboral, ascensos, condiciones de trabajo, seguridad e higiene, entre otros.

En relación a este segmento, la propuesta alcanza su factibilidad en los siguientes órdenes:

**Factibilidad Económica**

Se refiere a que se dispone del capital en efectivo o de los créditos de financiamiento necesario para invertir en el desarrollo del proyecto, lo mismo que deberá haber probado que sus beneficios a obtener son superiores a sus costos en que incurrirá al desarrollar e implementar el proyecto o sistema; tomando en cuenta la recesión económica y la inflación para determinar costos a futuro. Los estudios de factibilidad económica incluyen análisis de costos y beneficios asociados con cada alternativa del proyecto. Con análisis de costos/beneficio, todos los costos y beneficios de adquirir y operar cada sistema alternativo se identifican y se hace una comparación de ellos.

Por tanto se deberá comparar los costos esperados de cada alternativa con los beneficios esperados para asegurarse que los beneficios excedan a los costos. Después la proporción costo/beneficio de cada alternativa se compara con las proporciones costo/beneficio, de las otras alternativas para identificar la alternativa que sea más atractiva en su aspecto económico. Una tercera comparación, por lo general implícita, se relaciona con las formas en que la organización debe administrar eficientemente los recursos en el pago sin retardos de las obligaciones pautadas con los empleados de esa dependencia (INSALUD).

**Factibilidad Técnica**

Es una evaluación que demuestra que el negocio puede ponerse en marcha y mantenerse, mostrando evidencias de que se ha planeado cuidadosamente, contemplado los problemas que involucra y mantenerlo en funcionamiento. Algunos aspectos que deben ponerse en claro son: conocimientos en el área de gestión de recursos financieros, habilidades en el manejo de métodos, procedimientos de planeación administrativa así como la disponibilidad de equipos y herramientas para llevar a cabo la propuesta y de no ser así, si existe la posibilidad de generarlos o crearlos en el tiempo requerido.

**Factibilidad Operativa**

Se refiere a todos aquellos recursos donde interviene algún tipo de actividad (Procesos), depende de los recursos humanos que participen durante la operación del proyecto. La propuesta en este aspecto se considera factible, ya que la institución cuenta de personal altamente califica y además de una estructura funcional de tipo formal que apoyan y facilitan el desarrollo de cada una de las actividades que se programan.

**Fundamentación Legal.**

Se refiere a que en el transcurso del desarrollo de la propuesta no se debe infringir alguna norma o ley establecida a nivel nacional, local, municipal estatal o federal.

**LINEAMIENTOS**  
**LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS ADMINISTRATIVOS DEL PRESUPUESTO PARA EL CUMPLIMIENTO EFECTIVOS DE**  
**LOS COMPROMISOS CONTRACTUALES DE INSALUD-APURE.**

**CUADRO N° 17.**

| Objetivos operacionales   | Descripción de la acción   | Recursos  | Tiempo  | Financiero  | Responsable                            |
|---|--|---|---------|-------------|--|
| Formular el presupuesto para el año antes de finalizar el actual.   | La institución deberá pronosticar el déficit a futuro, y el departamento de Planificación y Presupuesto habrá de plantearse un aproximado presupuestario que permita cubrir algún imprevisto que se genere en ejercicio fiscal y de esta manera fortalecer los procesos administrativos de Insalud-Apure.  | Talento humano<br>Materiales y<br>Papel,<br>computador<br>Programas.  | 30 días | No asignado | Gerencia de Planificación Presupuesto. |
| Diseñar políticas claras de acción sindical que logre la participación activa y permanente de los agremiados a fin de buscar las soluciones a los efectos relacionados con bienestar laboral y contractual.                       | Los sindicatos deben asegurar a sus agremiados el pago oportuno de cláusulas contractuales así como también la gestión de una mejora en bonificaciones y demás beneficios contractuales que cubran las expectativas inflacionarias del momento.  | Talento humano.<br>Materiales y<br>Papel,<br>computador<br>programas. | 15 días | No asignado | Insalud-Apure Sindicatos.              |
| Establecer un nuevo patrón organizacional sistemático que promueva el fortalecimiento de la institución como órgano garante de los derechos de sus trabajadores dando a entender que se debe respetar la dignidad del trabajador. | El departamento de recursos humanos de la institución deberá comprender su responsabilidad de asegurar a sus empleados una seguridad salarial en igualdad, siempre buscando como Norte satisfacer las necesidades sin distinción de cargos, rangos u otras características, de manera que el bienestar común sea la meta.<br>De igual manera se debe establecer un modelo táctico que no admita variabilidad en los procesos de consecución de los compromisos convenidos. | Talento humano.<br>Materiales Y<br>Leyes,<br>Reglamentos.             | 15 días | No asignado | Recursos Humanos                       |
| Estimar los gastos de personal de acuerdo a la fuerza laboral existente.  | La oficina de Recursos Humanos corresponderá con la evaluación de los gastos que le genera el número de empleados, contratados así mismo determinara la necesidad existentes de adquirir nuevos compromisos contractuales y la disponibilidad inmediata de presupuesto.  | Recurso humano<br>Materiales y<br>Computador<br>Papel., otros.        | 60 días | No asignado | Planificación Y Presupuesto.           |

**Fuente:** Blanco (2015)

| Objetivos operacionales  | Descripción de la acción   | Recursos   | Tiempo  | Financiero  | Responsable  |
|--|--|--|---------|-------------|--|
| Estimar los gastos por concepto de acuerdos contractuales mediante una gestión eficaz y transparente.                | El administrador debe determinar los compromisos contraídos con el personal que presta sus servicios en la institución, así como los pagos por concepto de seguridad social derivados de esos servicios que les corresponde cubrir a dichas entidad pública, en los términos de las disposiciones legales en vigor; incluye también los pagos por otras prestaciones sociales distintas a las ya enunciadas.   | Talento humano<br>Materiales y equipos<br>Papel, computador<br>programas, leyes y reglamentos... | 60 días | No asignado | Planificación y Presupuesto,<br>Insalud-Apure.                     |
| Verificar la existencia de disponibilidad presupuestaria del cargo al momento de contratar o ascender a un personal. | .Una vez que se considere la posibilidad de crear un cargo, o de convenir los servicios de un personal, lo oficina de recursos humanos debe cerciorarse de la capacidad presupuestaria existente y de ser necesario un reajuste en el presupuesto estar consciente de realizarlo para que no se generen contratiempos en el fiel cumplimiento de las cláusulas contractuales.  | Talento humano<br>Materiales y equipos<br>Papel, computador<br>programas, leyes y reglamentos.   | 60 días | No asignado | Planificación y Presupuesto,<br>Insalud-Apure.                     |
| Garantizar los recursos presupuestarios para cumplir con los compromisos contractuales.                              | Elaborar los métodos de diseño, inspección y evaluación de los compromisos establecidos en la contratación colectiva., respetando las leyes, reglamentos y normas vigentes, con el objeto de optimizar la eficiencia en la administración del mencionado capital establecido en los principios de participación, igualdad y transparencia.<br>Consolidarse como una Dirección asesora que garantice la optimización de la gestión presupuestaria, y el alcance de las metas proyectadas por cada una de las unidades interventoras que conforman la institución.<br>Administrar el proceso de formulación, discusión, control y estimación del procedimiento presupuestario para una mejor ejecución de los recursos económicos para el cumplimiento de las metas. | Talento humano<br>Materiales y equipos<br>Papel, computador<br>programas, leyes y reglamentos.   | 60 días | No asignado | Recursos humanos,<br>planificación y presupuesto<br>Insalud-Apure. |

Fuente: Blanco (2015)

| <b>Objetivos operacionales</b>   | <b>Descripción de la acción</b>   | <b>Recursos</b>  | <b>Tiempo</b> | <b>Financiero</b> | <b>Responsable</b>   |
|--|---|--|---------------|-------------------|--|
| Controlar el sistema de administración de personal, de manera que no se generen movimientos de personal sin la aprobación de la dirección de recursos humanos. | La gerencia de Recursos humanos, debe controlar los ingresos de personal al instituto; mediante una auditoria, ya que cuando lo hace está comprometiendo el presupuesto y por lo tanto esto va reincidir sobre el mismo al momento que se tenga que cancelar los compromisos contractuales.   | Talento humano<br>Materiales y equipos<br>Papel, computador<br>programas, leyes y reglamentos.   | 30 días       | No asignado       | Recursos Humanos.<br>Planificación y Presupuesto,<br>Insalud-Apure |
| Mantener la racionalidad del gasto institucional.  | Asumir la planificación presupuestaria como herramienta para formular, aprobar, ejecutar, controlar y evaluar los resultados alcanzados y los no logrados, para así lograr mantener el control en el manejo de la distribución del presupuesto.<br>Honestidad institucional.  | Talento humano<br>Materiales y equipos<br>Papel, computador<br>programas, leyes y reglamentos.   | 90 días.      | No asignado       | Planificación y Presupuesto,<br>Insalud-Apure.                     |
| Utilización adecuada y transparente de los recursos financieros.   | La institución deberá mejorar los mecanismos actuales de divulgación informativa para informar sobre la utilización de los recursos económicos asignados y además demostrar la transparencia y honestidad institucional.  | Talento humano<br>Materiales y equipos<br>Papel, computador<br>programas, leyes y reglamentos... | 30 días       | No asignado       | Planificación y Presupuesto,<br>Insalud-Apure                      |
| Consolidar el sistema único de planificación institucional y los mecanismos de seguimiento y control presupuestario.   | Supervisar y Controlar la Planificación Institucional en todas sus fases, bajo un enfoque estratégico fundamentado en las políticas de control de calidad de la institución, respondiendo a las exigencias siendo consecuente con las políticas de gestión y formulación presupuestaria y cumpliendo así como función principal la supervisión y control de la formulación y ejecución presupuestaria de la institución en cada ejercicio, así como la supervisión de la realización entre otros Instrumentos de la ejecución de los Informes de gestión. | Recursos humanos.<br>Manuales y Materiales y equipos.<br>Supervisión                             | 90 días       | No asignado       | Planificación y Presupuesto,<br>Recursos Humanos<br>Insalud-Apure. |

**Fuente:** Blanco (2015)

**LINEAMIENTOS Y DIMENSIONES DEL SEGUIMIENTOS Y CONTROL INTERNO PARA EL CUMPLIMIENTO EFECTIVO  
DE LOS COMPROMISOS CONTRACTUALES DE INSALUD-APURE**

**Cuadro N. 6**

|                     | <b>DIMENSIONES</b>    | <b>PROGRAMAS</b>  |
|---------------------|-----------------------|---|
| <b>LINEAMIENTOS</b> | <b>ORGANIZACIONAL</b> | Plan estratégico que establezca un nuevo patrón organizacional sistemático para promover el fortalecimiento de la institución   |
|                     |                       | Adiestrar al personal administrativo en materia de evaluación de los gastos generados para mantenimiento efectivo del cumplimiento de contrato colectivo.   |
|                     |                       | Plan de acción para lograr un efectivo proceso de supervisión y control sobre lo planificado y lo ejecutado en todas sus fases, fundamentado en las políticas de gestión y formulación presupuestaria y cumpliendo así como función principal entre otros Instrumentos de la ejecución de los informes de gestión y de la memoria y cuenta de la institución. |

Fuente: Blanco (2015)

|                     | <b>DIMENSIONES</b> | <b>PROGRAMAS</b>  |
|---------------------|--------------------|---|
| <b>LINEAMIENTOS</b> | <b>ÉTICA</b>       | <p>Consolidar la ética institucional como valor social al cumplir con cada uno de los compromisos contractuales y cada uno de los pagos respetando la normativa legal.</p> <p>Incorporar un modelo para la evaluación e inspección del pago efectivo de cada compromiso contraído, de manera que se fortalezca el respeto y confiabilidad en la gerencia institucional.</p> <p>Potenciar la dirección asesora, para una mejor y mayor optimización de la gestión presupuestaria de la dependencia institucional.</p> <p>Plan estratégico dirigido a fortalecer los procesos de administración, formulación, discusión, control y estimación presupuestaria para una mejor ejecución de los recursos económicos en el cumplimiento de las metas.</p> |

Fuente: Blanco (2015)

|                     | <b>DIMENSIONES</b> | <b>PROGRAMAS</b>   |
|---------------------|--------------------|--|
| <b>LINEAMIENTOS</b> | <b>ECONÓMICA</b>   | Fortalecer las acciones llevadas a cabo por el departamento de planificación y presupuesto para pronosticar el déficit, a futuro.  |
|                     |                    | Potenciar la oficina de recursos humanos con estrategias que faciliten la evaluación de los gastos que le genera el número de empleados, contratados así mismo determinara las necesidades existentes de adquirir nuevos compromisos contractuales y la disponibilidad inmediata de presupuesto. |
|                     |                    | Asumir la planificación presupuestaria como herramienta para formular, aprobar, ejecutar, controlar y evaluar los resultados alcanzados y los no logrados,   |

**Fuente:** Blanco (2015)

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arias (2010), Metodología de la Investigación. Caracas. Venezuela
- Balestrini Acuña, Mirian, "Como se Elabora el Proyecto de Investigación". BI Consultores Asociados. Sexta edición: febrero. 2009. Caracas, Venezuela. / 248p.
- Barriere, M (2007). Gerencia. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México
- Borello, A. (2000). El plan de negocios. Editorial McGraw Hill, Colombia.
- Boscán (2011) Gestión presupuestaria en el sistema Bibliotecario de las Universidades Públicas del Estado Zulia. Gestión presupuestaria en el sistema bibliotecario de las universidades públicas del Estado Zulia. Venezuela
- Bruyne, P, (2004, 46). Teoría Moderna de Administración de Empresas. Madrid España. Editorial ES. Aguilar
- Burbano, J. (2005) Presupuestos: Enfoque de Gestión, Planeación y Control de Recursos. Tercera edición. Editorial McGraw - Hill. Bogotá, Colombia.
- Burbano R., Jorge y Ortiz G., Alberto (1995). Presupuestos. Enfoque Moderno de Planeación v Control de Recursos. 2da. Colombia. Edición. Me Graw Hill. Bogotá, pp. 9-22
- Castellano M. (2011) Gestión presupuestaria en servicios hospitalarios de las Fuerzas de seguridad del estado Zulia. Venezuela
- Cárdenas, Raúl y Ñapóles (2002) "Presupuestos Teoría y Práctica" Edición: México. Editorial. Prentice-Hall pp. 2
- CEPAL 2010.<http://es.wikipedia.org/wiki/>
- Contreras Ortiz (2012) Obligaciones y negocios jurídicos civiles Instituto de Investigaciones Jurídicas.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela CRBV (1999).
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL (2010),
- Chiavenato (2014) Administración De Recursos Humanos: El Capital Humano De Las Organizaciones, 8va Edición.

- Del Río, C. (2000). El Presupuesto. Generalidades, Tradicional, Áreas y Niveles de Responsabilidad, programas y actividades, base Cero: teoría y Práctica. Editorial Escasa. México.
- Dormid (2009), Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill
- Egg (2010). Metodología de la Investigación. México.
- Finol (2011), "Gestión Presupuestarias de Entes Descentralizados en Instituciones Públicas del Estado Zulia", Venezuela.
- Flames (2009) Metodología de la Investigación. Venezuela
- Garay (2010) Gestión Estratégica. Colombia. González (2010) Trabajo de grado "Evaluación de la gestión presupuestaria en la Dirección de planificación y presupuesto de la Alcaldía del Municipio Pampan del Estado Trujillo durante el periodo 2008"
- Gómez (2008). Gestión Presupuestaria En La Gerencia De Salud De La Industria Petrolera Del Estado Zulia. Trabajo De Grado. Maracaibo. Venezuela. Universidad Del Zulia.
- González (2010). Informe de Gestión 2012 Gestión en los Órganos y Entes del Poder Público/Control Fiscal.
- Hernández, Fernández y Baptista (2010) Metodología de la Investigación. 1era. Edición. México Mac Graw-Hill Colombia
- Hurtado (2009) "Metodología de la Investigación Holística", Funda cite, Anzoátegui - Sypal. Caracas.
- [http: // www.tripod. lycos. es/](http://www.tripod.lycos.es/) (consultado: 9-05-2007)2015 instituto de Investigaciones económicas y sociales.
- [http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas/presu\\_gasto\\_publico/47\\_garciasanchez.pdf](http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas/presu_gasto_publico/47_garciasanchez.pdf).
- <http://www.eumed.net/tesisdoctorales/2009/njlg/tipo%20de%20investigacion%20o%20de%20estudio.htm>
- Kvint, Vladimir (2009). El Emerging Market Global Gestión Estratégica y Economía. Routeledge Ley 25152 Administración Federal De Recursos Públicos.

Ley Orgánica De Salud Gaceta Oficial N° 36.579 De Fecha 11 De Noviembre De 1998.

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

Ley Orgánica Del Trabajo, Los Trabajadores Y Las Trabajadoras (LOTTT) 2012.

Ley Orgánica de la Contraloría General de La República y del Sistema Nacional de Control Fiscal Gaceta Oficial De La República Bolivariana de Venezuela N°. 6.013 Extraordinario Del 23 De Diciembre De 2010.

Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público. (LOAFSP), Gaceta Oficial n° 39.164 de 23 de abril de 2009

Luengo, Daniella (2012). Gestión Presupuestaria De Los Entes Descentralizados Adscritos A La Gobernación Del Estado Zulia. Trabajo De Grado. Maracaibo. Venezuela. Universidad Del Zulia.

Mallo, Carlos; Kaplan Robert S.; Meljem, Sylvia; Giménez, Carlos.(2000)" Contabilidad de Costo y Estrategia de Gestión". Editorial: Prentice Hall. Impreso : Madrid-España

El Manual de Normas para la Elaboración de Trabajos de Grado de la Universidad Nacional Experimental Rómulo Gallegos (2009),

Makon (2011) Planificación Estratégica. Caracas. Venezuela.

Mendoza, Arquímedes (2012). Gestión Presupuestaria de las Universidades Públicas Autónomas del Departamento del Cesar, Colombia. Trabajo De Grado. Maracaibo. Venezuela.

Oficina Nacional de Presupuesto (2014): Conceptos Presupuestarios. Disponible en: [Información en línea] [www.onapregov.ve](http://www.onapregov.ve).

Onapre. gov.ve. En <http://www.onapre.gob.ve/> [Consulta: Junio 05,2015]

Proyecto de Ley de Presupuesto 2014.

Referencial Laboral. En <http://www.referencia-laboral.webnode.com.ve/ley-del-trabajo/contratos-colectivos/contrato-colectivo-sector-salud/>[Consulta: Mayo 17,2015]

Spencer D (2010) Metodología la investigación. Etoral Parali. Venezuela

- Revista *Expansión*. En <http://www.cnnexpansion.com/economia/2015/03/23/presupuesto-base-cero-con-beneficios-limitados> [ Consulta: mayo 11, 2015]
- Revistas.upel.edu.ve/index.php/educare/article/download/108/91.[ Consulta: Junio 15,2015]
- Rodríguez, y Col. (2005). Sistema de Información en la Gestión Presupuestaria Sector Pastas Alimenticias. Revista de Ciencias Sociales 11 (1). Maracaibo. Documento Disponible En Línea [http://Www.Scielo.Org.Ve/SciELO.Php?Pid=S131595182005000100007&Script=Sci\\_Arttext](http://Www.Scielo.Org.Ve/SciELO.Php?Pid=S131595182005000100007&Script=Sci_Arttext) Consultada El 24-07-2011. [ Consulta: Junio 15,2015]
- Sallenave (2007). Gerencia y Planificación Estratégica. Santafé de Bogota: Editorial Norma.
- Sierra Bravo, R. (2009). Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios (14.<sup>a</sup> ed.). Madrid: Thomson
- Silva F (2012). Metodología de la Investigación. 4ta edición.
- Stoner y Freeman, 1995 "Administración". Impreso: México Sexta Edición . Editorial Prentice Hall, pp.300-693
- Steiss (2010) Trabajo de grado. "Control de gestión presupuestaria utilizado en el IVSS "centro Hospital Trujillo" Trujillo.
- Tamayo (2011) Metodología de Investigación Científica Proceso de la Investigación. México: McGraw-Hill Interamericana.

# **ANEXOS**

**CONSTANCIA DE VALIDACION**

Quien suscribe Licdo. (a): \_\_\_\_\_,

Mediante de la presente hago constar, que el instrumento de recolección de datos del trabajo final de grado titulado: **GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL MANEJO PRESUPUESTARIO EN EL CONTEXTO DE LOS COMPROMISOS CONTRACTUALES DEL PERSONAL DE INSALUD-APURE**, autora: Bárbara N. Blanco C. Titular de la cedula de Identidad N° 10.619.941, aspirante a optar al Título de Magister en Administración. Mención Gerencia General, reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables, y por lo tanto apto para aplicarlo en los objetivos que se plantean en la investigación.

Constancia que se expide a la solicitud de la parte interesada a los \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_

Licdo: \_\_\_\_\_

Instrucciones: Marque con una equis (X) el renglón que usted considere reúne este instrumento de acuerdo con la siguiente escala:

D= Deficiente R= Regular B= Bueno E= Excelente

Criterios para la evaluación del Instrumento.

| ASPECTOS A EVALUAR  | DEFICIENTE | REGULAR | BUENO | EXCELENTE |
|---|------------|---------|-------|-----------|
| 1. Redacción y Estilo   |            |         |       |           |
| 2. Coherencia de los Ítems con los Objetivos, Indicadores y/o Variables |            |         |       |           |
| 3. Pertinencia del Instrumento  |            |         |       |           |
| 4. Cumplimiento de los Objetivos  |            |         |       |           |
| 5. Organización y Presentación  |            |         |       |           |
| 6. Claridad y Precisión   |            |         |       |           |

Por su colaboración muchas Gracias

-----  
 Firma y Fecha de Validación  
 Nombre y Apellido



OBSERVACIONES: -----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

Firma

### **Instrumento de recolección de información**

El instrumento fue elaborado de tal manera que permita la obtención de información necesaria y calificada, la cual resulta imprescindible para la realización del presente estudio, requisito indispensable para optar al título de Magister en Administración. Mención Gerencia General. Señalando a su vez que a dicha información solo tendrán acceso los investigadores lo que permite ser manejada con el mayor grado de confidencialidad, por lo tanto solo tendrá fines de investigación.

Se agradece suministrar la información solicitada de manera más válida y confiable, ya que la autenticidad del estudio dependerá de la veracidad con que Ud., responda

Agradeciendo de antemano la colaboración prestada

Atentamente

-----

Licda. Bárbara Blanco

### Instrumento para la recolección de datos

El presente instrumento fue elaborado con el propósito de recolectar datos informativos sobre la Gestión Estratégica para el Manejo Presupuestario en el Contexto de los Compromisos Contractuales del personal que labora en INSALUD-Apure. Por lo tanto se agradece lo siguiente:

Seleccionar solo una opción

No saltar preguntas

Seleccionar la respuesta que Ud. considere más correcta

| Nº Ítem | Variable I: PROCESO PRESUPUESTARIO.  | SI | NO |
|---------|--|----|----|
| 1       | ¿EL PAGO DE ASIGNACIONES ES REALIZADO SEGÚN LOS DERECHOS LABORALES?  |    |    |
| 2       | ¿EL MARGEN ENTRE LO PRESUPUESTADO Y LO PAGADO AFECTA EL PRESUPUESTO ESTIMADO PARA EL SIGUIENTE EJERCICIO FISCAL? |    |    |
| 3       | ¿EXISTEN INFORMES QUE AVALEN LOS DEFICIT EN EL PRESUPUESTO ASIGNADO A INSALUD-APURE?                             |    |    |
| 4       | ¿CONSIDERAN EN LA TOMA DE DECISIONES LOS REPORTES DE EJECUCION PRESUPUESTARIA?                                   |    |    |
| 5       | ¿CREE UD. QUE LAS MODIFICACIONES PRESUPUESTARIAS EN GASTOS DE PERSONAL GARANTIZAN LOS COMPROMISOS LABORALES?     |    |    |
| 6       | ¿CONSIDERA UD. QUE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ES UNA HERRAMIENTA NECESARIA EN EL PROCESO PRESUPUESTARIO?       |    |    |
| 7       | ¿EXISTEN SUFICIENTES HERRAMIENTAS ESTRATEGICAS PARA LA EVALUACION Y CONTROL PERMANENTE DEL PRESUPUESTO?          |    |    |

|    |   |  |  |
|----|---|--|--|
| 8  | ¿EXISTEN MEDIDAS DE CONTROL PRESUPUESTARIO DE LOS GASTOS DE PERSONAL?                                 |  |  |
| 9  | ¿HAY RELACION ENTRE LO PRESUPUESTADO Y LOS COMPROMISOS LABORALES?                                     |  |  |
| 10 | ¿EXISTEN PROCEDIMIENTOS QUE PERMITAN CONTROLAR Y EVALUAR LOS DIFERENTES PAGOS REALIZADOS EN EL AÑO?   |  |  |
|    | <b>VARIABLE II. COMPROMISOS CONTRACTUALES</b>   |  |  |
| 11 | ¿CONSIDERA UD. QUE PARA LA ADQUISICION DE COMPROMISOS CONTRACTUALES, SE RESPETA LA NORMATIVA LABORAL? |  |  |
| 12 | ¿SE REvisa PERIODICAMENTE EL PRESUPUESTO A FINES DE REALIZAR LOS AJUSTES (DEFICIT)?                   |  |  |

**Fuente:** Blanco (2015)