



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
DIRECCION DE POSTGRADO  
SAN FELIPE –YARACUY  
CAMPUS BARBULA



**PLANIFICACION ESTRATEGICA FINANCIERA PARA LA  
FORMULACION Y EVALUACION DE LAS OPERACIONES  
LOGISTICAS DE PRESUPUESTO DE LAS UNIDADES  
IPASME TIPO II EN EL LAPSO 2013-2014**

Autor:  
Rodríguez Yoleiba  
Tutor:  
Daniel Rumbo

Bárbula, Mayo 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
DIRECCION DE POSTGRADO  
SAN FELIPE –YARACUY  
CAMPUS BARBULA

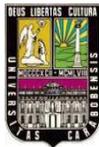


**PLANIFICACION ESTRATEGICA FINANCIERA PARA LA  
FORMULACION Y EVALUACION DE LAS OPERACIONES  
LOGISTICAS DE PRESUPUESTO DE LAS UNIDADES  
IPASME TIPO II EN EL LAPSO 2013-2014**

Autor:  
Yoleiba Rodríguez

**Trabajo presentado ante el Área de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo para optar al Título de Magíster en Administración de Empresas. Mención Finanzas.**

Bárbula, Mayo 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
DIRECCION DE POSTGRADO  
SAN FELIPE –YARACUY  
CAMPUS BARBULA



## **CONSTANCIA DE AVAL DE TUTOR DE CONTENIDO**

### **PLANIFICACION ESTRATEGICA FINANCIERA PARA LA FORMULACION Y EVALUACION DE LAS OPERACIONES LOGISTICAS DE PRESUPUESTO DE LAS UNIDADES IPASME TIPO II EN EL LAPSO 2013-2014**

Tutor  
Daniel Rumbo

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Área de Estudios de Postgrado  
Maestría en Administración Mención Finanzas  
Por: Daniel Rumbo  
C.I. 12.750.394

Bárbula, Mayo 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
 DIRECCION DE POSTGRADO  
 SAN FELIPE -YARACUY  
 CAMPUS BARBULA



**Constancias de Asesorías**

Nosotros, en carácter de investigador y tutor de contenido del Trabajo de Grado titulado: **“PLANIFICACION ESTRATEGICA FINANCIERA PARA LA FORMULACION Y EVALUACION DE LAS OPERACIONES LOGISTICAS DE PRESUPUESTO DE LAS UNIDADES IPASME TIPO II EN EL LAPSO 2013-2014”**. Presentado al jurado evaluador para sus respectivas observaciones dejamos constancia de las siguientes sesiones de asesoría.

Fecha	Descripción de la consulta
20/11/2014	Revisión proyecto Capítulos I, II y III
07/12/2014	Revisión y adecuación del proyecto para trabajo de investigación
12/12/2014	Revisión Capítulos I, II, III y IV
21/01/2015	Revisión Capítulos I, II, III y IV
14/01/2015	Revisión cuadro de operacionalización de variables e instrumento
21/01/2015	Aprobación cuadro de operacionalización de variables e instrumento
13/02/2015	Verificación de instrumentos validados por expertos y aplicación
26/02/2015	Revisión de análisis de resultados y diagnostico
05/03/2015	Revisión del diagnóstico, desarrollo de objetivos y estructura del plan
12/03/2015	Revisión de la estructura y desarrollo del plan
21/03/2015	Aprobación del plan tanto en contenido como metodológicamente
24/03/2015	Firma de formatos para la presentación del trabajo al jurado evaluador

**Autor Trabajo Grado**  
 Lcda. Yoleiba Rodríguez  
 C.I.7.906.881

**Tutor de Contenido**  
 Lcda. Daniel Rumbo  
 C.I. 12.750.394

En Bárbula, a los 16 días del mes de mayo de 2015.

TG: 63-15  
FECHA: 16 / 05 / 15



## AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe **Prof. Daniel Leonardo Rumbo**, titular de la Cédula de Identidad N° V-12.750.394, en mi carácter de Tutor del Trabajo Maestría titulado: ***“PLANIFICACION ESTRATEGICA FINANCIERA PARA LA FORMULACION Y EVALUACION DE LAS OPERACIONES LOGISTICAS DE PRESUPUESTO DE LAS UNIDADES IPASME TIPO II EN EL LAPSO 2013-2014”***

Presentado por el (la) ciudadano (a) **Lcda. Yoleiba Dianet Rodríguez**, titular de la Cédula de Identidad N° V-7.906-881, para optar al título de **Magister en Administración de Empresas Mención Finanzas**, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Valencia a los 16 días del mes de mayo del año 2015.

Firma Autógrafa

C.I. V-01.365.660

**Nota:** Para la inscripción del citado trabajo, el alumno consignará la relación de las reuniones periódicas efectuadas durante el desarrollo del mismo, suscrita por ambas partes.



**VEREDICTO**

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la Evaluación del Trabajo de Grado Titulado: **“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA PARA LA FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS OPERACIONES LOGÍSTICAS DE PRESUPUESTO DE LAS UNIDADES IPASME TIPO II EN EL LAPSO 2013-2014”**. Presentado por: Lcda. Rodríguez Yoleiba Dianet, para optar al Título de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS. Estimamos que el mismo reúne los requisitos como:

Aprobado

En Bárbula a los 16 días del mes de Mayo 2015

Jurado Evaluador:

Nombres y apellidos

Martha López  
Manuel Rodríguez  
Elizabeth M. Rodríguez R.

C.I.

19.229.292  
Manuel Rodríguez  
6.960.845

Firma Autógrafa

[Firma]  
[Firma]  
Elizabeth M. Rodríguez R.

Bárbula, Mayo 2015



**ACTA DE DISCUSIÓN DE TRABAJO DE GRADO**

*En atención a lo dispuesto en los Artículos 127 y 139 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 135 del citado Reglamento, para estudiar el Trabajo de Grado titulado:*

**"PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA PARA LA FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS OPERACIONES LOGÍSTICAS DE PRESUPUESTO DE LAS UNIDADES IPASME TIPO II EN EL LAPSO 2013-2014"**

Presentado para optar al grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS** por el (la) aspirante:

**RODRÍGUEZ., YOLEIBA D.**  
 C.I.: 7.906.881

Realizado bajo la tutoría de él (la) Prof. **DANIEL RUMBO** cédula de identidad N<sup>o</sup>. 12.750.394

Habiendo examinado el Trabajo presentado, se decide que el mismo esta Aprobado.

En Barbula a los dieciséis días del mes de Mayo de 2015.

Prof: *Haitha Lopez*  
 C.I: *10.829.252*  
 Fecha: *16/05/2015*

Prof: *Elizabetta Rodriguez*  
 C.I: *6013832*  
 Fecha: *16/5/2015*



Prof: *Elizabetta Rodriguez*  
 C.I: *V-6.960.845*  
 Fecha: *16/05/2015*

Elaborado por: **Elymar Gómez**  
 T.G.:63-2015

## **DEDICATORIA**

Dedico este triunfo primeramente a Dios, que me da fuerzas y sabiduría en los momentos más difíciles, por darme su luz y entendimiento para la culminación de esta meta tan anhelada.

A mi mama Cristina, por creer en todo momento en mí, por apoyarme incondicionalmente con dedicación, respeto y toda su confianza, impulsándome para que hoy sea quien soy. Eres mi todo...

A mis hermanos Yuraima y Darwin, por ser parte de mi vida... gracias por tu apoyo hermana...Dios me los bendiga...

A mis sobrinos...José Rafael,Anthony. Yosmary, Hely,Helyeen y Christian... estudien mucho... los quiero...

A Lenin...eres parte de mi vida... Te AMO...y espero que tomes esto como un momento superado...esperando que continúes tus estudios...

A mi amiga de tantos años...Maribel...otra meta superada juntas amiga...

## **AGRADECIMIENTOS**

Dios...a ti...Gracias por darme fuerza de voluntad... luz... paciencia...San Antonio y al Doctor José Gregorio Hernández... mis apoyos espirituales

A mi mamá, mis hermanos, mis sobrinos, GRACIAS!!!

Lenin....hemos vivido momentos difíciles... los hemos superado... GRACIAS mi amor!!!

Al Prof.Daniel Rumbo por brindarme y aportar sus conocimientos, por su asesoría y paciencia en este proyecto. Mil gracias...

A mi amigo Hyalmar...Mi salvador del proyecto... GRACIAS!!!

A mis compañeros de trabajo... mis amigos... por el apoyo y comprensión en los momentos que los necesite...GRACIAS!!!

“El valor de una persona no se mide por las veces en que lo derriban, sino por las veces en que se levanta y sigue hacia adelante”.

*yoleiba*

## ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria.....	ix
Agradecimiento.....	x
Índice de Cuadros.....	xiii
Índice de Gráficos.....	xiv
Índice de Figuras.....	xv
Resumen.....	xvi
Abstract.....	xvii
Introducción.....	18
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	20
Planteamiento del Problema.....	20
Objetivos.....	25
Justificación de la investigación.....	26
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEORICO</b>	
Antecedentes de la investigación.....	28
Bases Teóricas.....	38
Bases Legales.....	60
Definición de Términos.....	64
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>MARCO METODOLOGICO</b>	
Tipos de investigación.....	67
Técnicas de Recolección de la información.....	69
Técnica de Análisis de los Resultados.....	70
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS</b>	
Presentación y Análisis de Resultados.....	73

Análisis de la Encuesta.....	74
Diagnóstico del Proceso de Formulación y Evaluación de las Operaciones Logísticas de Presupuesto de la Unidad IPASME Tipo II San Felipe .....	92
Proceso de Planificación Estratégica.....	95
<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO PARA LA FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS OPERACIONES LOGÍSTICAS DE PRESUPUESTO DE LA UNIDAD IPASME TIPO II SAN FELIPE EN EL LAPSO 2013-2014.....</b>	<b>97</b>
Presentación del Plan Estratégico.....	97
Propósito u Objetivos.....	99
Objetivo General.....	99
Factibilidad.....	100
Estructura del Plan Estratégico.....	
Procedimientos Prácticos que Sirvan de Guía y Garanticen el Fiel Cumplimiento de las Políticas en la Institución.....	102
Los Mapas Estratégicos.....	111
Planes de Acción.....	116
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>120</b>
<b>LISTA DE REFERENCIAS.....</b>	<b>124</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>128</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Conocimiento de normas y procedimientos en el proceso de formulación presupuestaria.....	75
Cuadro 2. La formulación presupuestaria.....	76
Cuadro 3. Aplicación de controles presupuestarios.....	78
Cuadro 4. Significado de las estimaciones presupuestarias.....	79
Cuadro 5. Planeación de las estimaciones presupuestarias.....	81
Cuadro 6. Conocimiento del Plan operativo anual.....	82
Cuadro 7. Conocimiento sobre elaboración del plan operativo anual.....	84
Cuadro 8. Participación en la elaboración del plan operativo anual.....	85
Cuadro 9. Utilidad de la planificación estratégica.....	87
Cuadro 10. Beneficios de la aplicación de la planificación estratégica.....	88
Cuadro 11. Disponibilidad de tiempo para la aplicación de la planificación estratégica.....	89
Cuadro 12. Importancia de la utilización de planes para el desarrollo de la organización y de los trabajadores institución.....	91
Cuadro 13. Matriz DOFA.....	94
Cuadro 14. Análisis DOFA.....	106
Cuadro 15. Relación Objetivos-estrategias.....	111
Cuadro 16. Plan de acción 1.....	116
Cuadro 17. Plan de acción 2.....	117
Cuadro 18. Plan de acción 3.....	117
Cuadro 19. Plan de acción 4.....	119

## ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1. Conocimiento de normas y procedimientos en el proceso de formulación presupuestaria.....	75
Gráfico 2. La formulación presupuestaria.....	77
Gráfico 3. Aplicación de controles presupuestarios.....	78
Gráfico 4. Significado de las estimaciones presupuestarias.....	80
Gráfico 5. Planeación de las estimaciones presupuestarias.....	81
Gráfico 6. Conocimiento del Plan operativo anual.....	83
Gráfico 7. Conocimiento sobre elaboración del plan operativo anual.....	84
Gráfico 8. Participación en la elaboración del plan operativo anual.....	86
Gráfico 9. Utilidad de la planificación estratégica.....	87
Gráfico 10. Beneficios de la aplicación de la planificación estratégica.....	88
Gráfico 11. Disponibilidad de tiempo para la aplicación de la planificación estratégica.....	90
Gráfico 12. Importancia de la utilización de planes para el desarrollo de la organización y de los trabajadores institución.....	91

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Niveles de la planificación estratégica.....	75
Figura 2. Modelo de planeación estratégica.....	76
Figura 3.Flujograma del Proceso Global de Transformación.....	110
Figura 4. Mapa Estratégico.....	115
Figura 4. Mapa Estratégico.....	115



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
DIRECCION DE POSTGRADO  
SAN FELIPE –YARACUY  
CAMPUS BARBULA



## **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA PARA LA FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS OPERACIONES LOGÍSTICAS DE PRESUPUESTO DE LAS UNIDADES IPASME TIPO II EN EL LAPSO 2013-2014**

Tutor: Daniel Rumbo

Autor: Yoleiba Rodríguez

### **Resumen**

La presente investigación tuvo como finalidad el analizar el proceso de Planificación Estratégica Financiera para la Formulación y Evaluación de las Operaciones Logísticas de Presupuesto de las Unidades IPASME Tipo II en el Lapso 2013-2014, el estudio fue de carácter descriptivo bajo una modalidad tipo de campo. Para el logro de los objetivos propuestos se realizó una evaluación del proceso actual de la organización en estudio, así como también, se estableció a través de un análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) las estrategias pertinentes, seguidamente se describió el proceso de planificación y finalmente, se procedió a definir las estrategias claves para el desarrollo del plan estratégico. La metodología utilizada fue de tipo descriptiva, con diseño de campo. La población de 4 funcionarios y la muestra censal. Para la recolección de datos se empleó la técnica de la encuesta y la observación directa, y como instrumento el cuestionario. El mismo fue sometido para su validación al juicio de expertos, Se concluyó que, en dicha organización no existen planes estratégicos destinados a coordinar las metas y funciones de la organización hacia la eficiencia, por la cual se deben crear planes de acción y destinar un personal dedicado a ejercer las funciones específicas, infiriendo entonces en la necesidad de crear el recurso humano que sirva de apoyo al proceso actual.

**Palabras Claves:** Planificación estratégica, formulación y evaluación presupuestaria eficiencia.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
DIRECCION DE POSTGRADO  
SAN FELIPE –YARACUY  
CAMPUS BARBULA



## **FINANCIAL STRATEGIC PLANNING FOR THE DESIGN AND EVALUATION OF LOGISTICS OPERATIONS BUDGET UNIT TYPE II IPASME LAPSE IN 2013-2014**

TUTOR: Lcdo.DANIEL RUMBO

AUTHOR: Lcda.YOLEIBA RODRÍGUEZ

### **Abstract**

This research was aimed to analyze the process of Strategic Financial Planning for the Development and Evaluation of Logistics Operations Budget IPASME Type II units in the period 2013-2014, the study was descriptive in nature under a form field type . To achieve the objectives an assessment of the current process of the organization study was conducted, as well as, was established through an analysis of weaknesses, opportunities, strengths and threats (SWOT) relevant strategies, then described the planning process and finally proceeded to define the key strategies for the development of the strategic plan. The methodology used was descriptive, with field design. The population of 4 officers and census shows. For data collection the survey technique and direct observation, and as the survey instrument was used. The same was submitted for validation to the judgment of experts, it was concluded that there are no strategic plans in the organization aimed at coordinating the goals and functions of the organization towards efficiency, why should create action plans and allocate a personal exercise dedicated to specific functions, then inferring the need to create the human resource that supports the current process.

**Keywords:** Strategic planning, budget formulation and evaluation efficiency.

## INTRODUCCION

En la actualidad las organizaciones se encuentran inmersas en un mundo cambiante, debido a los avances tecnológicos, económicos, financieros, que en definitiva influyen en el funcionamiento de las mismas, lo que hace que deban estar en la búsqueda de mejoras que le permita adaptarse a las circunstancias para poder mantenerse vigentes en lo que respecta al desarrollo de las capacidades administrativas y poder enfrentar los retos que se presentan en el medio externo e interno.

En este sentido se plantea la planificación de las actividades diarias de los gerentes y de todo el personal en general, de manera que no se trabaje a la deriva, sino con anticipación de manera eficaz y eficiente para lograr el éxito deseado, resultado de esto se establecen los objetivos de la organización y la definición de los procedimientos adecuados para lograrlo.

En este orden de ideas, se visualiza, no solo la aplicación de la planificación en sí, sino el uso de la planificación estratégica como herramienta para el logro de los objetivos planteados en la formulación y evaluación de las operaciones logísticas de presupuesto del IPASME, con la finalidad de identificar los elementos fundamentales que permiten describir la operatividad del proceso del IPASME San Felipe, que le permita orientarse a un proceso adecuado para minimizar la inexistencia de recursos necesarios para el funcionamiento de la institución, y por ende el logro de los objetivos de la institución.

En este sentido, para el avance de la presente investigación se relacionan dos capítulos organizados de la siguiente manera:

En el primer capítulo se formula el problema, sus objetivos generales y específicos y la justificación

El segundo capítulo que contiene los antecedentes de la investigación, bases teóricas, bases legales y la definición de términos.

El tercer capítulo contiene la naturaleza de la investigación, tipo de investigación, población y muestra, técnicas de recolección de información, técnica de análisis de los resultados.

El cuarto capítulo contenido del análisis e interpretación de los resultados.

Finalmente, el quinto capítulo donde se desarrolla el plan estratégico para la formulación y evaluación de las operaciones logísticas de presupuesto del IPASME, así como también conclusiones y recomendaciones.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

La planificación constituye el punto de partida de los procesos administrativos de toda organización, Las empresas con éxito planifican adecuadamente. La planificación es una de las más importantes funciones de la administración a cualquier nivel y que según Carucí (2003:10) "debe proveer de técnicas e instrumentos que permitan evaluar las condiciones que favorecen o desfavorecen la toma de decisiones para preparar anticipadamente alternativas de acción válidas ante distintas circunstancias posibles". Por lo que, como función administrativa debe ser tomada en cuenta siempre como punto de partida dentro de la toma decisiones de las organizaciones.

De igual manera las estrategias de una organización deben ajustarse en guiar sus acciones efectivamente a obtener resultados óptimos, que den la capacidad a la empresa de reducir sus problemas, convertirlos en grandes oportunidades de negocios, para ello se debe contar con el trabajo y responsabilidad de sus integrantes, siendo en este sentido la planificación estratégica como herramienta gerencial de gran importancia ya que orienta a las instituciones sobre el quehacer organizacional, sobre el rumbo a seguir para el logro del cumplimiento de las metas, ofreciendo una alternativa de gerencia que se anticipe a los problemas, y que se puedan generar respuestas inmediatas en la consecución de los objetivos planteados, se considera entonces, que estas estrategias deberán ser lo más sencillo posible con el fin de aumentar el número de usuarios potenciales, facilitar la integración y la eficacia.

En este sentido, Goldstein, (2003:5), expresa que la planificación estratégica es "el proceso por el cual los miembros guía de la organización prevén su futuro y

desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para desarrollarlo”, es decir, constituye una base que busca apoyar la gestión de los procesos operativos para proporcionar información que sirva de soporte para la toma de decisiones, su característica principal es que suelen desarrollarse desde dentro de la organización, en el caso de la Empresas Públicas la competitividad se mide por la calidad de servicios que puedan prestar, sin embargo la optimización de los recursos financieros y humanos son elementos de estudios para la consecución del ya mencionado objetivo dándole un valor agregado de eficiencia y eficacia, es por ello que es necesario acudir a técnicas que proporcionen ventajas a través del uso de herramientas que faciliten la toma de decisiones.

Por su parte, el presupuesto público, a decir de Rodríguez A, citado por Universidad Nacional Abierta(2009:138)” abarca el área de las decisiones directas del Estado en la ejecución del plan anual”, debe estar concatenado con la planificación ya que el presupuesto se convierte en la expresión financiera de los planes, siendo el proceso de planificación un proceso continuo que abarca varios planes, debe tomarse en cuenta que para que se logre los objetivos de la planificación es necesario que exista coordinación de todos los niveles de la administración pública y respondiendo a la estructura organizativa de la misma, se podrá visualizar un tipo de presupuesto en cada uno de los niveles existentes, es decir, a nivel nacional, estatal y municipal, los cuales deben responder y estar coordinados con los objetivos del Plan de la Nación, esto con la finalidad de consolidar los distintos balances presupuestarios, nacionales, estatales y municipales, los cuales al estar integrados en un solo documento reflejaran el total del sector público.

En este mismo orden de ideas, en la administración de toda organización existe un elemento primordial que es base para reflejar tanto el ingreso como el gasto que no es otro que el presupuesto, y a decir de Burbano (1990:9),constituye una

”expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, adoptando las estrategias necesarias para lograrlo”, y entre las etapas del presupuesto existe la formulación y ejecución de los presupuesto, que supone una serie de pasos que deben llevarse a cabo de una manera concatenada para lograr alcanzar el resultado deseado y que no existan desviaciones que puedan generar inconvenientes a la gestión administrativa, y que según lo manifestado por Paredes (2006:37) “constituye una herramienta que le permite a la entidad pública cumplir con la producción de bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades de la población de conformidad con el rol asignado al estado en la economía”.

Para la elaboración del Presupuesto en una Institución Pública del Estado Venezolano es necesario contar con herramientas gerenciales para hacer una proyección objetiva del ingreso y el gasto; este debe ser basado en una herramienta confiable, que en un entorno dinámico y cambiante proporcione los medios idóneos para la toma de decisiones acertadas y la planeación para lograr las metas acordadas. La planeación estratégica debe poder lograr garantizar los procedimientos adecuados e idóneos en una unidad compleja, un ente compuesto de partes dispuestos con un orden y de acuerdo a un plan.

Por otra parte, el IPASME ofrece una serie de beneficios socioeconómicos, pensando en las necesidades de los afiliados y sus beneficiarios, como son préstamos de tipo hipotecarios y personales, programas de difusión cultural y planes recreativos; posee el complejo turístico IPASMAR y el Hotel Valle Grande, pero su objetivo fundamental es dar asistencia médica, odontológica, crediticia, recreativa y de protección social; para cumplir con este fin dispone de sesenta y tres (63) sedes regionales centralizadas tipificadas en tipo I, II Y III, en todo el territorio nacional.

Para prestar los servicios antes mencionado es necesario hacer estimaciones de pacientes, insumos médicos, de bioanálisis, radiológicos, odontológicos y por supuesto administrativo, de tal manera que todos los elementos interactúen para lograr el mencionado objetivo, para ello es necesario contar con una herramienta que brinde la alternativa de poder llevar a cabo los procesos presupuestarios de la institución y cada servicio asistencial para definir las perspectivas o dimensiones que integren sus propias características a fin de poder establecer un modelo presupuestario acorde a la gestión que se lleva a cabo en la institución orientado hacia la estrategia más idónea para el logro de las metas.

En este orden de ideas, en el IPASME San Felipe, al realizar la formulación y evaluación del presupuesto de la institución se observa una debilidad ya que la misma se realiza sin obtener la información de los ejecutores de las acciones, que son los que saben cuál es la cantidad de insumos necesarios para ejecutar una acción, el tiempo de duración, la cantidad de personas que serán beneficiadas con los recursos asignados, por lo cual se obvia el hecho de que quien realmente conoce de las necesidades de la organización es quien los ejecuta lo que genera una situación indeseada desde el punto de vista financiero para cubrir las necesidades del mismo, por lo cual es que se ha considerado necesario realizar un análisis de la situación existente en cuanto a la formulación y evaluación de las operaciones logísticas de presupuesto del IPASME San Felipe en el Estado Yaracuy, el cual ayude a facilitar el proceso de planificación, control y seguimiento de metas propuestas.

En la Unidad regional IPASME San Felipe, se elabora solo el presupuesto de gasto ya que la misma no obtiene ingresos propios, todos los aportes de afiliados y del Ministerio de Educación, son captados por la sede administrativa central, siendo esta la que distribuye de acuerdo a lo solicitado por las unidades regionales el

anticipo de gasto. La responsabilidad de recolectar y procesar la información, esta atribuida a un área de la Coordinación Financiera, específicamente al Departamento de Almacén, quien elabora las bases de cálculo junto a la administración para el plan operativo anual, pero estos no tiene el control de los flujos de información existente en cuanto a las estadísticas medicas diarias, por otra parte la información se encuentra dispersa y muchas veces no contabilizada, como es el caso del control diario por servicios de los insumos gastados en pacientes realmente atendidos.

Por esta razón, es conveniente que la formulación y ejecución del presupuesto sea desarrollado de acuerdo a las necesidades de la organización, con la participación y responsabilidad de todos, e integrar al personal a tal compromiso, no olvidando que el objeto del modelo no es otro que mejorar los resultados, uniendo los miembros de la institución alrededor de un sistema que mida, motive e incentive de forma coherente la gestión. Sobre la base de esta teoría se plantea que el IPASME San Felipe necesita llevar a cabo una formulación y ejecución del presupuesto basado en una planificación estratégica a largo plazo que pueda medir en todo momento la gestión de los servicios asistenciales y que proporcione datos que permitan la elaboración del Plan Operativo anual de gasto, para el presupuesto de la unidad administrativa central y que proyecte las necesidades y costos en la prestación de los servicios, así mismo debe facilitar el establecimiento de medios para la consecución de los objetivos estratégicos de la planificación.

De esta manera se plantea si la planificación estratégica constituye una herramienta eficaz y eficiente para la formulación y evaluación de las operaciones logísticas de presupuesto de las unidades IPASME tipo II. Para el IPASME San Felipe, la planificación estratégica es una herramienta que se adapta a sus necesidades de información presupuestaria, y es por ello, que se desarrollara durante el lapso 2013 2014, como una alternativa para mejorar la planificación del plan

operativo anual (POA), , y que tiene como propósito, según David (2003:5)” explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro”; es decir, establecer un compromiso gerencial, con el fin de mejorar el funcionamiento de los servicios médicos asistenciales y del personal administrativo de la institución, de esta manera será medida la gestión del personal responsable de dichos servicios y la imputación correcta del gasto en los usuarios atendidos.

Por las consideraciones anteriores, se hacen las siguientes interrogantes:

¿Cómo se lleva a cabo el proceso de planificación estratégica en IPASME San Felipe? ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de formulación y evaluación de las operaciones logísticas del presupuesto en IPASME San Felipe? ¿Cómo es el proceso de planificación estratégica que se desarrolla en la formulación y evaluación de las operaciones logísticas de presupuesto actual de la Unidad IPASME tipo II San Felipe? ¿De qué manera se puede obtener óptimos resultados en la formulación y evaluación de las operaciones logísticas de presupuesto del IPASME San Felipe?

### **Objetivo General**

Analizar el proceso de planificación estratégica financiera para la formulación y evaluación de las operaciones logísticas de presupuesto de la unidad IPASME tipo II San Felipe en el lapso 2013-2014

### **Objetivos Específicos**

- ✓ Diagnosticar el proceso de formulación y evaluación de las operaciones logísticas de presupuesto de la Unidad IPASME tipo II San Felipe.

- ✓ Establecer a través de un análisis DOFA las estrategias pertinentes para la formulación y evaluación de las operaciones logísticas de presupuesto de la Unidad IPASME tipo II San Felipe.
- ✓ Describir el proceso de planificación estratégica que se desarrolla en la formulación y evaluación de las operaciones logísticas de presupuesto actual de la Unidad IPASME tipo II San Felipe.
- ✓ Desarrollar un plan estratégico acorde a las necesidades para la formulación y evaluación de las operaciones logísticas de presupuesto de la unidad IPASME tipo II San Felipe.

### **Justificación la Investigación**

En la actualidad las instituciones públicas atraviesan una gran dificultad en cuanto al recurso financiero se refiere, ya que estos se hacen insuficientes para el logro de las metas propuestas, debido al aumento de los costos , lo que genera que las mismas no pueden cubrir sus necesidades más fundamentales, por lo que lo ideal es implementar estrategias que faciliten la gestión financiera de la institución de manera que se transforme en optima y así poder cumplir los objetivos y metas establecidos cabe destacar, que este proyecto tendrá un impacto desde la perspectiva metodológica ya que ofrecerá una estrategia o herramienta útil para la toma de decisiones teniendo en cuenta una serie de elementos de índole interno y externo con el fin de evaluar la situación de la institución, y ya que existen otros instituciones del mismo nivel en el resto del país las recomendaciones obtenidas en este análisis podrán ser aplicadas en los mismos

De igual manera, desde el punto de vista académico la presente investigación constituye un requisito para poder optar al título de magister en Administración Mención Finanzas, el cual se encuentra establecido en la normativa de la Universidad de Carabobo, institución que acreditará dicha maestría., así como también desde el punto de vista profesional el desarrollo de la presente investigación constituye un elemento que fortalecerá el área profesional de la investigadora ya que enriquecerá los conocimientos de la misma, y constituirá un reto a superar.

A los efectos de la presente investigación, la misma se encuentra inmersa dentro de la línea de investigación de Gestión Financiera y Sistema Empresarial Venezolano, de acuerdo a lo establecido en las Líneas de Investigación de la Universidad de Carabobo, cuya línea tiene que ver con las situaciones derivadas de los cambios en las variables Macroeconómicas y su influencia en las decisiones de la Empresa, donde se incluye la planificación de los recursos tanto operativos como financieros.

Finalmente, esta investigación constituye un elemento de importancia desde el punto de vista social, ya que por ser el IPASME, una institución que presta servicios a la población en general, al mejorar su funcionamiento, esto a su vez repercute de manera significativa en la población, ya que se sentirá atendida, el funcionamiento de la institución fluirá de manera adecuada.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

En el presente capítulo denominado marco teórico o también marco referencial, se encuentran descritos los antecedentes de la investigación, bases teóricas, bases legales y el glosario de términos, es decir, se presentan las fuentes documentales pertinentes al problema de investigación planteado.

#### **Antecedentes de la Investigación**

Las investigaciones presentadas a continuación están relacionadas de manera directa e indirecta con la planificación estratégica como herramienta para la formulación y evaluación de las operaciones logísticas de presupuesto. Considerando lo que expresa Arias (1999: 14), respecto a los antecedentes, son “estudios previos y tesis de grado relacionadas con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio”.

Da-Fonseca,J, Hernández-, A, Medina- ,A, y Nogueira-, D, (2014), en una investigación que fue presentada como artículo original en la revista ,Ingeniería Industrial, y cuyo título fue Relevancia de la planificación estratégica en la gestión pública, y propusieron como objetivo general analizar el papel que cumple la planificación estratégica en la gestión de organizaciones públicas, como vía para formalizar elementos claves a considerar en la concepción de un modelo para conducir el control de gestión en instituciones de este sector.

Para cumplir con dicho propósito, este trabajo estudio propuestas metodológicas, primero sobre gestión pública y, segundo, sobre Planificación Estratégica específicamente. Dicho análisis permitió identificar que la planificación estratégica constituye una herramienta básica para los modelos de gestión consultados y que para su desarrollo se pueden inferir pasos comunes e igualmente útiles en el entorno público, pero que precisan de tres condiciones: la articulación con el marco regulatorio y legal, el enfoque de los grupos de interés y los principios de la responsabilidad social.

Los investigadores concluyeron que las organizaciones públicas precisan de modelos de gestión que consideren el planteamiento estratégico como un vehículo para alcanzar mejores resultados en cuanto a eficiencia en el gasto público, un servicio superior a los ciudadanos y grupos de interés; sin perder de vista la alineación a las políticas públicas nacionales y el cumplimiento de las normativas y regulaciones que guían este sector; el análisis de diversos modelos y procedimientos de Planificación Estratégica permite inferir que cualquier procedimiento que cumpla con los pasos planeación, diagnóstico y formulación estratégica es útil en la concepción de un modelo de gestión para cualquier contexto.; pero actualmente se exigen tres condiciones, una es la consideración de los grupos de interés desde el propio planteamiento estratégico, la segunda, la inclusión de los preceptos de la responsabilidad social y, por último, el apego al marco regulatorio y legal.

Igualmente en los últimos modelos creados se aprecia una tendencia a otorgarle una mayor significación al uso de indicadores de gestión, incluso manifestados en forma de cuadro de mando integral (CMI); el enfoque de procesos; el uso de tecnologías de información como soporte a la toma de decisiones y la gestión del conocimiento.

Esta investigación se considera un soporte del presente trabajo, ya establece el éxito de la implementación de los modelos de gestión administrativas que haga eficaz el procedimiento del gasto público, a la vez que conlleve al mejoramiento del servicio a los ciudadanos como clientes de las organizaciones públicas, sustenta la toma de decisiones en el nivel gerencial, promoviendo así la utilización de este modelo gerencial para el aumento de la capacidad de atención al cliente y manejo de los recursos, siempre y cuando esa toma de decisiones a nivel gerencial sea sustentada con la consulta a los subalternos o usuarios finales de los servicios prestados.

Espinoza, M (2013), elaboró un trabajo de investigación cuyo título fue Planeamiento Estratégico como Instrumento de Gestión para el Desarrollo de las Empresas de Seguridad y Vigilancia Privada de Lima Metropolitana, y fue realizado en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, en la Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Post-Grado de Perú, Tesis Para optar el Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial, desarrollando como Objetivo General Determinar que el Plan Estratégico basado en un Modelo de Excelencia del Premio Nacional a la Calidad del Perú permite el Alineamiento de la Organización contribuyendo a Mejorar la Gestión y Desarrollo de las Empresas de Seguridad y Vigilancia Privada de Lima Metropolitana.

La investigación se desarrolló como un estudio descriptivo y aplicativo, una investigación de nivel descriptivo – correlacional, El método que se empleó en la investigación en un principio es el de observación, ya que se percibió ciertos rasgos existentes en el objeto de estudio. Luego se utilizó el método inductivo, en cuanto al diseño de la investigación fue no experimental de tipo transversal, con énfasis en la descripción y correlación de las variables que conforman la hipótesis planteada. Los resultados expresaron que la empresa de mayor puntaje fue G4S por el mejor desarrollo de la implementación de sus estrategias; aun así los puntajes obtenidos por

estas empresas es bajo debido a la casi nula participación de los directivos peruanos en la elaboración del Plan Estratégico, puesto que este documento es elaborado por las Casas Matrices de estas empresas que se encuentran en Europa. Por otro lado, en la medición de indicadores se muestran que en líneas generales existe una satisfacción con la calidad del servicio que ofrece la empresa salvo en el tema de mejoramiento continuo y en la rentabilidad se muestran un incremento constante en ingresos y en la utilidad neta.

El investigador concluyó que si la organización se alinea adecuadamente a un modelo de excelencia en la gestión, pueden mejorar, desarrollarse y ser sostenible en el tiempo y que puede extenderse a cualquier empresa del sector de Seguridad y Vigilancia Privada de Lima Metropolitana.

A través de este antecedente se pudo encontrar como aporte a la presente investigación, que al igual que lo que se pretende en la organización objeto de estudio, el cual es la satisfacción del cliente se podrá lograr aplicando determinados factores como eficiencia, eficacia en el manejo de los recursos lo que influye en el rendimiento organizacional, y así generar reflexión de la gerencia para la implementación.

Choez, G (2011) presentó un estudio denominado Planificación Estratégica para la Fundación Scalesia, en la Escuela Superior Politécnica del Ejército Dirección de Postgrado Proyecto, ciudad de Quito, presentado como requisito para la obtención del grado de Magíster en Planificación y Dirección Estratégica, teniendo como Objetivo General Elaborar un Plan Estratégico para la Fundación Scalesia. Mediante la proposición de un Plan estratégico determinó los objetivos mediante el cual se buscó conocer los requerimientos y necesidades de los clientes tanto internos como externos con el fin de posicionar a la FS en el mercado tanto a nivel local, nacional, e

internacional y que esto conlleva a la consecución de fondos, los mismos que se ejecutaron dando becas a los estudiantes de escasos recursos económicos.

En este sentido, por medio del análisis macro y micro ambiente se estableció que es susceptible a las variaciones económicas y demográficas. En el aspecto interno se determinó que posee más debilidades que fortalezas. De esta manera con la formulación de estrategias se planteó ejecutar una planificación estratégica que permita alcanzar el objetivo planteado.

Cabe considerar la relación existente entre ambos estudio, en vista que la filosofía de de la planificación estratégica permite llevar a cabo un análisis de las fortalezas y debilidades que poseen las instituciones, para lograr que los procesos internos se hagan de manera más eficiente.

Este antecedente, se considera como aporte a la investigación, ya que solo el hecho de utilizar benéficamente la planificación estratégica como herramienta gerencial de los sistemas de la calidad en la organización en estudio conlleva a mejorar la labor de los miembros de la misma.

Daza, E(2011), desarrolló una tesis de grado cuyo título fue La Gerencia Basada en la Planificación Estratégica de la Empresa de Procesamiento de Pulpa de Fruta Naturalist c,a, en la Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, en el área de estudios de postgrado, trabajo presentado ante el área de estudios de postgrado para optar al título de Magíster en Administración de Empresas, Mención Gerencia, y cuyo Objetivo General fue Analizar la Gerencia Basada en la Planificación Estratégica de la Empresa de Procesamiento de Pulpa de Fruta Naturalist c,a.La investigación se desarrolló en un estudio descriptivo de campo

desde un enfoque cuantitativo, donde en un universo de 101 personas que laboran en la empresa procesadora de frutas se tomo una primera muestra, veintidós (22) informantes con cargos de gerencia y de supervisión.

Para el desarrollo de los resultados se dividió en tres fases: la primera fase se establecieron las características de la empresa considerando el tipo de estructura organizacional existente para el cumplimiento de esta fase se tomo las opiniones obtenidas por los gerentes y los supervisores de la empresa, la segunda fase se analizaron los aspectos descriptivos de liderazgo y medición de desempeño en la organización y sus beneficios en el desarrollo y aplicación de los planes y estrategias, por último, la evaluación de los cambios en la estructura organizacional de la empresa desde la perspectiva de la planificación estratégica.

En este sentido, en cada una de las fases se realizaron análisis con respecto a la gerencia basada en la planificación estratégica estos instrumentos fueron sometidos a un proceso de validación a través de juicios de expertos. Los resultados permitieron concluir la necesidad que requiere la empresa en la implementación de lineamientos y normativas para obtener las estrategias para el éxito de la organización.

La importancia del anterior aporte radica en que para aplicar un sistema de planificación, todo el personal debe estar involucrado, así se fomentará el cumplimiento de los objetivos empresariales y personales, por ello es necesaria una concientización a cada uno de los individuos para obtener su colaboración, además de que son los usuarios quienes al final aportan la información necesaria para elaborar los requerimientos necesarios para el logro de los objetivos y la satisfacción del cliente.

Ruiz, A (2011), realizo un trabajo de investigación titulado diseño de un plan estratégico presupuestario para el decanato de la facultad de ciencias de la salud de la universidad de Carabobo la presente investigación tiene como objetivo principal diseñar un plan estratégico presupuestario para el decanato de la Facultad de Ciencias de la Salud (FCS) de la Universidad de Carabobo.

La investigación fue desarrollada utilizando la modalidad de proyecto factible con apoyo en una investigación diagnóstica descriptiva de campo. Una vez elaborada la propuesta se presentaron lineamientos estratégicos que permitan guiar a la FCS hacia una eficaz y eficiente gestión financiera y por consiguiente solucionar la problemática planteada, teniendo como recomendaciones la evaluación de los procesos internos, uniformidad y centralización en los procesos, creación de planes de acción, organización de un plan de entrenamiento dirigido a directivos y personal en general, control y supervisión de los procesos mismos, así como también diseño de un modelo financiero.

Dentro de esta perspectiva, este antecedente es relevante para esta investigación, porque su aporte a la variable formulación presupuestaria, aplicable al IPASME Yaracuy servirá para tomar en consideración los lineamientos y medidas correctivas propuestas en el período en estudio y permitirá contar con un marco de referencia para el enfoque del trabajo realizado.

Olivares, M(2009) presentó un trabajo de grado titulado Planeación Estratégica de una PYME mediante la Incorporación de una Nueva Línea de Negocio, desarrollado en el Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica, Secretariado Investigación y Posgrado, Maestría en Ciencias e Ingeniería de Sistemas de México, tesis que presenta para obtener el título de Maestro en Ciencias en Ingeniería de Sistemas, y cuyo objetivo general fue

Elaboración de una planeación estratégica para una empresa PyME mediante la incorporación de una nueva línea de negocio y aplicarlo al caso de una ferretería.

Asimismo se presentaron aspectos referentes a las metodologías sistémicas se definió la metodología de planeación estratégica y la de evaluación de proyectos. Se analizó la metodología de Hall que surgió de la Investigación de Operaciones, y que facilitó el estudio del sistema ya existente, mientras que la metodología de Chekland se utilizó para establecer la diferencia e interrelación entre el pensamiento sistémico, la realidad y la práctica. También se aplicó la metodología de Jenkins, estudiando cada una de sus fases: Formulación del problema, objetivo del sistema y recolección de datos. Otra metodología que facilitó la recopilación de información fue la de Yourdon, que permitió hacer una descripción textual, corta y concisa del sistema, enlistó los acontecimientos o estímulos que ocurren en su mundo exterior y a los cuales debe dar respuesta el sistema. Finalmente se definieron las metodologías tanto para la planeación estratégica como para la evaluación de proyectos.

Finalmente el autor concluyó que tomando en cuenta el estudio de mercado, se identificó la oferta, la demanda en términos monetarios y los canales de comercialización. También precisó que el ingreso era del orden de \$2.280 millones de pesos anuales. El estudio técnico describió el proceso de comercialización, la localización del proyecto y la inversión que fue del orden de \$678 mil pesos. El estudio económico evaluó al proyecto desde la perspectiva financiera, la cual consideró un horizonte de 10 años, una Tasa Mínima de Aceptación del Rendimiento (TMAR) del 10%, calculó ingresos anuales de \$2.280 millones de pesos e inversión de \$425 mil pesos. Con estos datos se determinó que la recuperación de la inversión era de 2 años. El análisis de sensibilidad se encargó de medir el riesgo por la modificación de los ingresos y costos. Si los ingresos disminuyen en un 10% y por otra parte los costos aumentaban un 10% el proyecto recuperaba la inversión en 3 años para cada caso.

El trabajo en referencia se relaciona con la presente investigación, y sirve de soporte, ya que ambas tratan acerca de la planeación estratégica propias de los nuevos esquemas gerenciales, para facilitar el control de las actividades y lograr los objetivos, sean en instituciones u organismos del estado o empresas privadas.

Miled C, Ch. (2009), en su trabajo titulado Modelo de Planificación Financiera a Largo Plazo. Caso de Estudio: Comunitel C.A, desarrollado en la Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, en el área de estudios de postgrado, trabajo presentado ante el área de estudios de postgrado para optar al título de Magíster en Administración de Empresas, Mención Finanzas, y cuyo Objetivo General, fue Desarrollar un modelo de Planificación Financiera a Largo Plazo para la Empresa Comunitel C.A., como herramienta eficaz para la selección de acciones por parte de los inversionistas o directivos de la empresa, brindándole con ello una información válida para la toma de decisiones.

Así mismo, el estudio estuvo enmarcado dentro de la modalidad de un Proyecto Factible, debido a que se realizó orientado a proporcionar solución o respuesta a problemas planteados en una determinada realidad. Esta investigación estuvo enmarcada dentro de los estudios calificados como descriptivos, fundamentado en una investigación de campo, y donde finalmente se elaboraron una serie de conclusiones como demostrar cuán importante es la búsqueda de objetivos tanto a cortos como largo plazo por parte de cualquier organización, así como también que el modelo de planificación estratégica utilizado para el desarrollo de esta investigación, constituye una herramienta idónea, dada la eficacia de sus resultados representados por el cuadro de mando integral, además permitió conocer paso a paso cual es el rumbo final que debe seguir Comunitel,C.A, para combatir la complejidad interna y la del ambiente que la rodea.

También se establecieron como indicadores de gestión más relevantes, la variación del margen de utilidad, tasa de clientes nuevos, ingresos por ventas por nuevos equipos y/o servicios, variación del ROI, porcentaje de participación de mercado, impacto de la publicidad, índice de reclamos de clientes, tasa de satisfacción del cliente, efectividad del proceso productivo, eficiencia en la planeación de la producción, eficiencia en la producción, productividad en la administración de materiales, tasa de eficiencia del personal, tasa de capacitación del personal, salario promedio por empleado, rotación del personal, porcentaje de satisfacción del personal y el número de ideas o sugerencias adoptadas para la mejora de la empresa y hechas por el personal.

El aporte que proporciona la anterior investigación consiste en ofrecer a la planificación estratégica como herramienta idónea para la gerencia además de proporcionar información suministrada por el personal.

Cabello, D (2009), en su tesis titulada Planificación Estratégica para las Empresas Venezolanas que Adopten las NIIF como Normativa Financiera – Contable, de la Universidad de Carabobo, en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales , del Área de Estudio de Post-Grado Maestría en Administración de Empresas Mención Finanzas, Núcleo Bárbula cuyo Trabajo de Grado fue presentado para optar al título de Magíster en Administración de Empresa, Mención: Finanzas, presento como Objetivo General Planificar Estrategias Procedimentales y de Aplicación de la Normas Internacionales Financieras (NIIF) para las Empresas Venezolanas, Como Mecanismo de Actualización Financiera en la Medida de su Aplicación Legal.

La investigación se desarrolló bajo la modalidad de investigación documental, de tipo descriptiva y de campo, en donde se aplicó una serie de instrumentos y técnicas de recolección de información e incluso fuentes, los cuales aportaron información

importante que al analizar e interpretar aportó una visión actual del reto que tiene que enfrentar las Empresas Venezolanas. En esta línea de pensamiento, el objeto de este trabajo fue estudiar las repercusiones que la obligatoriedad de la nueva normativa financiera tiene para las empresas venezolanas. La relevancia de esta investigación se vio realizada por el hecho de realizar un plan de adopción para las empresas venezolanas que enfrentaron este reto para finales del 2008, producto de una planificación estratégica.

Visto de esta forma, este antecedente constituye una guía de acción para la realización de la presente investigación, ya que se orienta al análisis de la planificación estratégica como instrumento de gestión de generación de respuestas eficaces al cliente que permita el logro de los objetivos estratégicos, definidos por los gerentes institucionales.

### **Bases teóricas**

Según lo expresado por Sabino, Carlos (1994:26), las bases teóricas constituyen “un conjunto de ideas -generalmente ya conocidas en una disciplina- que permite organizar los datos de la realidad para lograr que de ellos puedan desprenderse nuevos conocimientos”, por lo cual la presente investigación ofrece una serie de referente teóricos que sustenten la investigación y ofrezcan un panorama de dirección para lograr el objetivo planteado.

### **Presupuesto**

Dentro de las organizaciones es necesario desarrollar los presupuestos de manera que estos puedan coadyuvar en el logro de objetivos y metas, por los cuales estos deben ser elaborados siguiendo unos lineamientos pre-establecidos. En este

sentido, Welsch y col. (2005:), definen el presupuesto como una “herramienta de planeación y formulación de estrategias y políticas asociadas con los diferentes pronósticos de la actividad empresarial, para desarrollar un conjunto de planes que integran utilidades”. En base a lo anterior se puede inferir que el presupuesto constituye una herramienta para la administración en el proceso de toma de decisiones.

Por su parte, Burbano (1995:196), lo define como “una estimación programada de las actividades a desarrollar y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado”. En síntesis, según estos autores, el presupuesto es un sistema de carácter formal, porque participa desde la alta gerencia hasta el nivel operativo de la organización; presentándose como una expresión cuantitativa dado que los objetivos planteados deben ser medibles para la asignación de recursos, y su obtención se logra a través de estrategias que indicarán como se harán las cosas, en un período dado. O sea que, el presupuesto se convierte en un instrumento para la administración, el cual se concibe como un sistema integral estructurado en diferentes etapas.

### **Importancia del Presupuesto**

Los presupuestos son elaborados en base a ingresos y gastos tanto a nivel personal como organizacional, y es en base a ello que se hacen las proyecciones de los gastos los cuales quedan plasmados en dicho documento. Según lo expresado por Burbano (1995:9), las organizaciones “deben planear todas sus actividades si desean seguir superviviendo, ya que mientras más incertidumbre exista hacia el futuro, mayores riesgos tendrá que correr”, es decir, los presupuestos son importantes ya que facilitan el correcto uso de los recursos, y ayudan a hacer una adecuada planeación de la acción organizacional.

De allí se desprende la importancia de los presupuestos, ya que la gerencia planificara en función de los ingresos disponibles, al no existir una planificación adecuada de los ingresos y gastos se puede incurrir en gastos no presupuestados, lo que generaría un caos en la organización, es decir, el presupuesto ayuda a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.

### **Clasificación de los Presupuestos**

Las instituciones realizan operaciones que implican ingresos y gastos para cumplir con sus actividades; por tal razón, las categorizaciones presupuestarias conforman un sistema de información por medio del cual se organizan, resumen y consolidan las estadísticas presupuestarias, con la finalidad de presentar y detallar el análisis de la situación económica y social de una organización determinada. En este sentido es importante destacar que existen diferentes puntos de vista para clasificar los presupuestos. A partir de esta inferencia, Burbano (1990:15), clasifica los presupuestos de la siguiente manera:

#### **Según su Flexibilidad**

Pueden ser rígidos o flexibles: Los presupuestos rígidos se elaboran para un solo nivel de actividad, no se considera el comportamiento económico, cultural, político, demográfico o jurídico del entorno; es usado generalmente en el sector público y se recomienda en países de economías estables; mientras que los presupuestos flexibles se elaboran para diferentes niveles de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surgen en cualquier momento, aun cuando debe tenerse en cuenta que los presupuestos no son ni completamente rígidos ni completamente flexibles , ya que existen imprevistos que deben tomarse en cuenta al momento de la ejecución.

Según el período que cubren

Los presupuestos pueden ser a corto ó largo plazo. Los presupuestos a corto plazo se elaboran para cubrir el ciclo de operaciones de un año; mientras que los presupuestos a largo plazo cubren un período de tres (3) o más años.

Según el campo de aplicabilidad de la empresa

Pueden ser: de operación ó económicos y financieros. El presupuesto de operación se elabora para presupuestar todas las actividades del período siguiente, es decir, debe considerarse primordialmente como un instrumento de planeamiento, los financieros, incluyen el cálculo de partidas que influyen en el balance general; y el de capital, sirve para evaluar alternativas de inversión posibles.

Según el sector en el cual se utilicen

Según el sector en que se utilizan los presupuestos se clasifican en presupuestos del sector público que cuantifica los recursos que requiere la operación normal, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y entidades oficiales, donde se parte de la premisa de satisfacer las necesidades de la población, y presupuestos del sector privado, los que utilizan las empresas particulares como base de la planificación de las actividades empresariales y tienen un fin lucrativo donde su objetivo principal se traduce en ganancias , mientras que el presupuesto público

### **Principios del presupuesto**

Según la Asociación Venezolana de Presupuesto Público (1995:95), para la realización de los presupuestos deben tenerse en cuenta una serie de principios, los

cuales constituyen normas que orientan la acción a seguir, con el fin de evitar posibles desviaciones. Estos principios que rigen el presupuesto se mencionan a continuación:

**Programación:** Este principio sostiene que deben contemplarse todos los elementos que integran el concepto de programación; se refiere a que el presupuesto debe tener el contenido y la forma de la programación: a) **Contenido:** establece que deben estar todos los elementos que permitan la definición y la adopción de los objetivos prioritarios y b) **Forma:** en cuanto a la forma, con él deben explicitarse todo los elementos de la programación, es decir, se deben señalar los objetivos formulados, las acciones a efectuarse para lograrlos, los recursos humanos, materiales y servicios de terceros que demanden esas acciones, así como los recursos monetarios necesarios que demanden esos recursos.

**Integralidad:** Este principio plantea que la característica fundamental del método de presupuesto por programas, está dado por la integralidad en su concepción y en su aplicación en los hechos. Para ello, el presupuesto debe cumplir con las condiciones que imponen los cuatro enfoques de la integralidad. Es decir, que el presupuesto debe ser: a) Un instrumento del sistema de planificación; b) El reflejo de una política presupuestaria única; c) Un proceso debidamente vertebrado; y d) Un instrumento en el que deben aparecer todos los elementos de la programación.

**Universalidad:** dentro de este postulado se sustenta la necesidad de que aquello que constituye materia del presupuesto debe ser incorporado en él. Es decir, que la amplitud de este principio depende del concepto que se tenga de presupuesto. Si este sólo fuera la expresión financiera del programa de gobierno, no cabría la inclusión de los elementos en términos físicos, con lo cual la programación quedaría truncada.

Exclusividad: De cierta forma este principio perfecciona y precisa el supuesto de la universalidad, donde se exige que no se incluyan en la ley anual de presupuesto asuntos que no sean inherentes a esta materia. Ambos principios tratan de precisar el alcance y preservar la claridad del presupuesto, así como de otros instrumentos jurídicos respetando el ámbito de otras ciencias o técnicas, es decir, se pretende evitar incurrir en el error de participar en la ejecución de otras ramas de la administración pública como ocurría en el pasado en algunos países de América Latina, donde se establecían disposiciones sobre política salarial, tributación, entre otros.

Unidad: este principio se refiere a la obligatoriedad de que los presupuesto de todas las instituciones del sector público sean elaborados, aprobados, ejecutados y evaluados con pleno acatamiento a la política presupuestaria única definida y adoptada por la autoridad competente, de acuerdo con la ley, fundamentándose en un solo método y expresándose uniformemente. En otras palabras, es indispensable que el presupuesto de cada entidad se ajuste al principio de unidad, en su contenido, en sus métodos y en su expresión.

Acuciosidad: este principio implica que se debe tender a la fijación de objetivos posibles de alcanzar, altamente complementarios entre sí y que tengan la más alta prioridad. Para el cumplimiento de esta norma es imprescindible la presencia de las siguientes condiciones básicas en las diversas etapas del proceso presupuestario: (a) Profundidad: Debe estar sistematizado y organizado en la labor técnica, en la toma de decisiones, en la realización de acciones y en la formación y presentación del juicio sobre unas y otras, y (b) Sinceridad, honestidad y precisión en la adopción de los objetivos y fijación de los correspondientes medios; en el proceso de su concreción o utilización; y en la evaluación del nivel de cumplimiento de los fines en la aplicación de los medios y de las causas de posibles desviaciones.

Claridad: este principio tiene importancia para la eficiencia del presupuesto como instrumento de gobierno, administración y ejecución de los planes de desarrollo socio-económicos. Es esencialmente de carácter formal; si los documentos presupuestarios se expresan de manera ordenada y clara, todas las etapas del proceso pueden ser llevadas a cabo con mayor eficacia.

Periodicidad: A través de este principio se procura la armonización de dos posiciones extremas, adoptando un período presupuestario que no sea tan amplio que imposibilite la previsión con cierto grado de minuciosidad, ni tan breve que impida la realización de las correspondientes tareas. La solución adoptada, en la mayoría de los países es la de considerar al período presupuestario de duración anual.

Especificación: este principio se refiere, básicamente, al aspecto financiero del presupuesto y significa que, en materia de ingresos debe señalarse con precisión las fuentes que los originan, y en el caso de las erogaciones, las características de los bienes y servicios que deben adquirirse.

Continuidad: Esta norma postula que todas las etapas de cada ejercicio presupuestario deben apoyarse en los resultados de ejercicios anteriores y tomar en cuenta las expectativas de ejercicios futuros.

Flexibilidad: Aún cuando este principio fue mencionado anteriormente, el sector público le da una connotación diferente; este principio se sustenta que el presupuesto debe ser flexible para lograr un eficaz instrumento de: Administración, Gobierno y Planificación. Para obtener la flexibilidad en la ejecución del presupuesto, es necesario remover los factores que obstaculizan una fluida realización de esta etapa presupuestaria, dotando a los niveles administrativos, del poder suficiente para modificar los medios en provecho de los fines prioritarios del Estado.

## **Fases del Proceso Presupuestario**

El presupuesto como tal constituye un importante instrumento de gestión pública que debe reflejar los lineamientos de acción propuestos por el Ejecutivo. En este sentido el proceso presupuestario implica una serie de fases unidas entre sí, y el análisis por separado de cada una de ellas se realiza con la finalidad de observar cada una de sus características, a su vez que al depender una de la otra, la calidad de cada una de ellas afecta a la otra, y que según lo expresado por Burbano(1995:38-39), son: preiniciación , elaboración del presupuesto, ejecución, control y evaluación, en aras del desarrollo del presente trabajo, la investigadora decidió desarrollar solo las etapas de formulación y control y evaluación , lo cual refuerza el logro del objetivo general.

### Formulación

Es la primera fase del proceso presupuestario en el cual las entidades públicas elaboran los anteproyectos de presupuesto bajo los cuales se debe especificar el grado de cumplimiento de la política presupuestaria, los programas y proyectos priorizados previamente por el Ministerio de Economía Planificación y Desarrollo, la demanda o población a ser atendida, los resultados y metas físicas a alcanzarse durante el ejercicio presupuestario, los medios de verificación de cada producción y su relación con los recursos previstos, así como el organigrama y la estructura y cantidad de cargos.

Existen diferentes autores que hacen mención a esta etapa de diferentes maneras, y en algunos casos es conocida como preiniciación y otros como lo establecido por la Asociación Venezolana de Presupuesto Público(1995:205), estableciendo dentro del proceso de elaboración del presupuesto, que se debe tomar en cuenta la formulación del presupuesto de ingresos y el presupuesto de gastos, y dicha formulación de

presupuesto de gastos “implica la realización de un conjunto de tareas que deben ser llevadas a cabo con gran precisión, conlleva aplicar criterios rigurosos en la determinación y cálculo de los insumos, en términos reales y financieros, que requiere la producción pública”.

Esta fase se considera compleja ya que para su realización se deben evaluar una serie de aspectos, como revisión de presupuestos de años anteriores, comportamientos del mismo, posibles desviaciones para su posterior corrección, por lo cual se debe considerar como una labor permanente y especializada. En este sentido, se hace imprescindible que dicha labor deba ser llevada a cabo por un grupo de individuos responsables de los procesos productivos.

Se inicia esta fase con la fijación de los objetivos y políticas de la empresa, para preparar los planes y presentarlos. Para ello es indispensable diagnosticar la situación y establecer cómo actúan los mecanismos del sistema económico y pronosticar, como forma de adelantarse a los acontecimientos futuros según las tendencias, seguidamente se fijan las metas (objetivos en términos cuantitativos) que se logrará analizando la disponibilidad de recursos financieros humanos y materiales y evaluar las posibilidades de cada uno de ellos. Luego se preparan los programas por cada actividad principal o por cada unidad organizativa de acuerdo a los objetivos y políticas para que todos los programas se integren, a fin de elaborar el presupuesto

## Control

Según Gorostiaga, Ángel, citado por la Asociación Venezolana de Presupuesto Público (1995:3003) el control puede definirse como “el conjunto de actividades que se emprenden para medir y examinar los resultados obtenidos en el periodo para

evaluarlos y para decidir las medidas correctivas que sean necesarias”. En base a la anterior definición se puede observar que hace mención a la evaluación, es decir, la presente investigación aborda la temática de la evaluación, por lo cual esta fase del presupuesto reviste importancia ya que es allí donde se lleva a cabo y va a servir de apoyo para la misma.

El proceso de control de gestión requiere llevar a cabo la evaluación de la actuación y del resultado de cada unidad. Dicha evaluación se realiza de forma preferente mediante el cálculo de las desviaciones respecto a los objetivos iniciales considerados en el presupuesto de cada departamento de responsabilidad. El análisis de las desviaciones debe estar vinculado con la estrategia de la empresa, la política específica establecida, la estructura organizativa de la empresa y las responsabilidades específicas que se ha formulado. A partir del cálculo de las desviaciones se determinarán las causas que las han producido, adoptando las oportunas acciones correctoras, estas acciones de control deben estar orientadas en todos los niveles de la organización, ya que de nada sirve evaluar y aplicar correctivos en un solo nivel mientras que las demás instancias de la institución continua llevando sus procesos con errores.

Para que la comparación y análisis de los resultados previstos en relación con los obtenidos pueda ser válida, es necesario tener en cuenta que:

- La revisión debe de ser oportuna en el tiempo, de modo que el período transcurrido entre el origen de la variación y su conocimiento por parte de los responsables sea lo más reducido posible llegando a su destino en el momento adecuado y con el contenido requerido.
- Los objetivos iniciales deben seguir siendo realistas

- La información debe ser objetiva, utilizando a tal efecto criterios que permitan la adecuada asignación de los resultados a los centros responsables de su obtención.
- Las responsabilidades que son competencia de cada área y de cada persona han de estar claramente especificadas en función del control efectivo que se ha de ejercer.
- La evaluación debe pertinente, distinguiendo entre diferencias no imputables debidas a factores ajenos al centro, y diferencias imputables o desviaciones en el cumplimiento de los objetivos motivadas por factores controlables.
- Es preciso, de igual modo establecer las áreas más importantes a controlar y, de modo especial, el comportamiento humano, la calidad y el aprovechamiento del tiempo.
- La información recibida por cada departamento ha de ser aquella sobre la que se ejerce el control.
- La evaluación debe ser sencilla y comprensible para los destinatarios.
- La evaluación debe considerar diversos criterios, dado que son diversos los factores que suelen incidir en el resultado y en el logro de los objetivos.

### **Presupuesto Público**

Existe una clasificación del presupuesto de acuerdo al sector donde se aplica, y se divide en sector privado y sector público. En este sentido para desarrollar la presente investigación sobre Planificación Estratégica Financiera para la formulación y Evaluación de las Operaciones Logísticas de Presupuesto de las Unidades IPASME Tipo II en el Lapso 2013-2014, se puede establecer que la misma se ubica en el sector público, por lo cual se hará hincapié en el mismo. De acuerdo a lo antes planteado, Paredes (2011:7) menciona que el presupuesto público “constituye uno de los elementos administrativos de que se vale la acción del gobierno para alcanzar sus metas”. Las operaciones de producción de bienes y servicios del Estado, se realizan

dentro de un marco organizacional, conocido con el nombre de Administración pública.

En la organización del sector público, se puede decir que, los programas, actividades, proyectos y las unidades descentralizadas y desconcentradas, constituyen las células donde se realizan los procesos de producción de bienes y servicios. Desde el punto de vista financiero, la organización del sector público facilita la identificación de los destinos de los recursos de una forma agregada, capaz de cuantificar de una manera global los flujos presupuestarios en los grandes propósitos que debe cumplir el Estado en la prestación de servicios a la sociedad.

El presupuesto público es un instrumento del gobierno que constituye el motor de la administración del Estado y, alrededor de él, se desenvuelve gran parte de la vida económica del país. Son pocas las decisiones cotidianas de la política y administración que no estén vinculadas con los ingresos y egresos del presupuesto público.

Entre estas decisiones, se pueden mencionar las siguientes:

Cuando el Estado crea o suprime impuestos. .

Cuando aporta recursos para el financiamiento de las universidades. .

Cuando crea o suprime cargos públicos. .

Cuando decide llevar adelante un proyecto de inversión. .

Cuando aumenta las remuneraciones de los servidores públicos

El presupuesto público es uno de los principales instrumentos del Plan Operativo Anual (POAN), en el cual se asignan los recursos financieros para el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos por el gobierno. En este contexto, el presupuesto público moderno tiene dos elementos fundamentales: uno, relacionado con los

objetivos y los resultados esperados y, el otro, con la programación y asignación de los recursos necesarios para el cumplimiento de dichos objetivos. Esta relación, objetivo versus recursos, es la que le da sentido al presupuesto, de lo contrario, sólo sería un listado de compras del gobierno a realizar en un ejercicio financiero.

### **Matriz DOFA**

El desarrollo de las estrategias tiene como base el estudio de diferentes factores internos y externos a la organización, es así que la Dra. Jessie M. Orlich, establece que la matriz DOFA es un diagnóstico de la situación actual del contexto interno y externo de la organización, y que se realiza de manera ajustada a la realidad. Es de gran ayuda para los gerentes a la hora de tomar decisiones estratégicas y tácticas. FODA es una sigla que resume cuatro conceptos: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las oportunidades y las amenazas son elementos externos a la organización que esta no puede controlar ni modificar pero sí aprovechar o manejar. Las fortalezas y las debilidades son factores internos que dependen de la organización y que puede ser controlada.

Por otra parte, Serna (2006), establece que:

Como método complementario del perfil de capacidad (PCI), del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM), el análisis de la matriz DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Cuanto más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa mayores probabilidades tiene de éxito. Esta simple noción de competencia conlleva consecuencias importantes para el desarrollo de una estrategia efectiva. (p. 185)

El análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar la mejor coyuntura entre las tendencias del medio, las oportunidades, fortalezas y debilidades de la empresa, para de esa manera poder desarrollar la estrategia más adecuada al logro de los objetivos institucionales, lo que redundaría en ahorro de recursos, tanto físicos como materiales y financieros.

#### Diagnóstico Estratégico

Es el análisis de Oportunidades y Amenazas externas que enfrenta la institución, así como de Fortalezas y Debilidades internas de la organización. Para comprender mejor los términos según Serna (2006), se refieren:

Oportunidades: son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada. Amenazas: son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo. Fortalezas: son las actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución. Debilidades: son las actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa. (p. 72)

Por otra parte, Serna (2006) define el Diagnostico Externo como:

El proceso para identificar las Oportunidades y Amenazas para la organización, se refiere a factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, geográficos y competitivos. El Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM), es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia un grupo

estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma (p.39).

## **La Estrategia**

Cuando se establece un objetivo se debe tener en cuenta que para lograr el cumplimiento de la misma se debe decidir los elementos con los que cuenta la institución o empresa para cumplir con el mismo, y de acuerdo a esto se tiene que Kaplan y Norton (2004:57) establecen que la estrategia” describe en que forma una organización tiene la intención de crear valor sostenido para sus accionistas”.

Por otro lado, David, Fred (2003:11), menciona que “las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo”. Ello evidencia que, la estrategia se fundamenta principalmente en planear con inteligencia el comportamiento a seguir para lograr los objetivos organizacionales, con la mira puesta en el objetivo básico que es mantener la empresa o institución posicionada en el mercado, y con las ganancias respectivas. Se infiere que es un paso de un proceso continuo lógico que moviliza a una organización de una misión de alto nivel al trabajo realizado por los empleados administrativos y de atención al cliente.

En este sentido la definición de estrategia es fundamental para el desarrollo de la misma, ya que al momento de elaborar debe estar definida de manera clara, precisa y concisa, para que facilite la toma de decisión por parte de la gerencia, es decir, toda organización debe plantearse que para el logro de los objetivos y metas, se debe formular la estrategia de manera formal, tomando en cuenta dos elementos fundamentales, el medio externo y el interno.

## **Planeación Estratégica**

Serna (2008:69), plantea que la planeación estratégica constituye un “proceso mediante el cual una organización define su negocio, la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas”, es decir, que la organización al utilizar el análisis FODA, podrá determinar la posición de la organización en el mercado, al igual que sus características internas que le permitan ejecutar su planeación estratégica.

De igual manera, Serna Gómez (2008) establece que es un:

Proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.(p.55)

En este orden de ideas, Flavio Caruci T. (1996:5), en sus planteamientos ofrece una visión sobre la comprensión y manejo de algunos conceptos, métodos e instrumentos básicos de este paradigma de planificación, llevando a cabo una revisión rigurosa de los problemas que afectan a quien decide y en la evaluación de los factores o variables que puedan afectar la viabilidad de las decisiones en procura de solución. En este proceso intervienen activa y creativamente diferentes niveles de una organización las cuales se reúnen para analizar problemas de interés común.

Niveles de la Planeación Estratégica

La planeación estratégica se desarrolla en tres niveles, los cuales son: nivel corporativo, nivel funcional y nivel táctico, y estos tres niveles pueden ser considerados de igual manera como decisión, análisis, y acción, esto significa que la

dirección debe planificar sus acciones en diferentes niveles, para de esa manera atender las diferentes necesidades de la organización. Estos tres niveles se desarrollan a continuación:

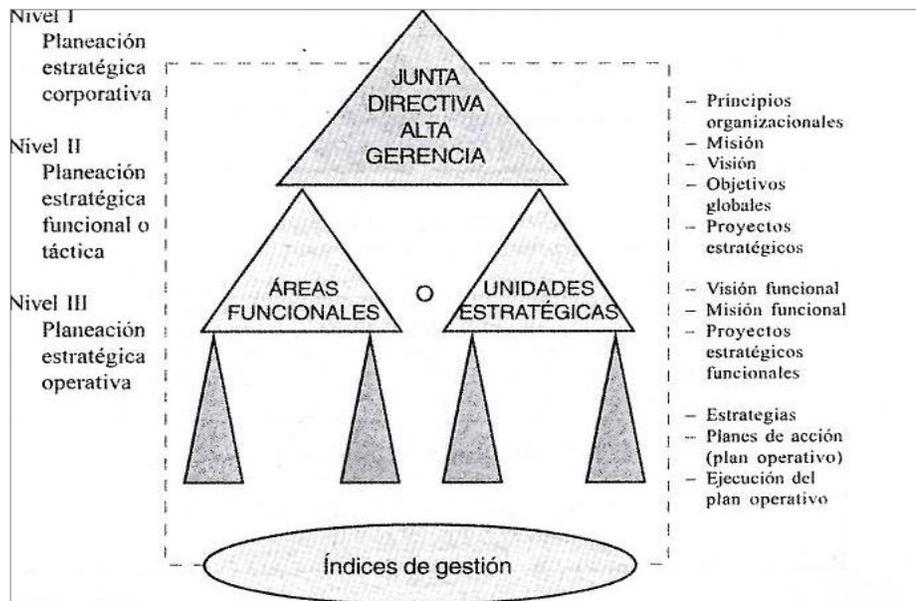
El nivel corporativo es donde se toman las decisiones dentro de las organizaciones, requieren por tanto que la estrategia sea diseñada de tal manera que no dé cabida a desviaciones, es decir, ya deben haberse estudiado todos los factores que influirían en el proceso a que se está desarrollando, es por lo que se dice que es de decisión los directores ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo.

En este sentido, el cuándo se menciona la estrategia y la planeación, estas están ligadas invariablemente, pues ambas otorgan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos.

El nivel funcional es donde se lleva a cabo el análisis de las situaciones con base en la información disponible en ese momento, hacer suposiciones razonables, establecer supuestos con claridad, realizar análisis apropiados y tomar decisiones, dando una amplia justificación de las recomendaciones para que el nivel corporativo tome la decisión adecuada.

El nivel táctico, también conocido como nivel ejecutor, es donde se llevan a cabo las actividades operacionales de la organización, donde se hacen las mediciones y correcciones respectivas de las estrategias implementadas, para el logro de los objetivos organizacionales y que puede observarse en la figura presentada abajo.

Figura 1. Niveles de la planificación estratégica



Fuente: Serna G, Humberto. (2008). Planeación estratégica. (Pag.69)

### Evolución del Proceso de Planificación Estratégica

Es importante destacar que a través del tiempo la planificación estratégica ha ido evolucionando y presentando una serie de características que le son propias, debido a que las organizaciones fueron creciendo, diversificándose y enfrentándose a los cambios del entorno. De allí, se desprende que cada época presenta características diferentes, como en el caso de la década de los 60, donde la planeación se hacía para un periodo de estabilidad y crecimiento, donde los estilos utilizados eran proyecciones largo plazo, presupuestos a 5 años, planes operativos detallados y estrategias para el crecimiento y la diversificación, así como también utilizando las técnicas de proyección tecnológica planeación de fuerza laboral presupuestación del programa, análisis de vacíos, matriz de producto de mercado.

De igual manera en la década de los 70, se hacía una planeación para empresas en situación de ataque, el estilo utilizado era estrategias explícitas, divisiones en unidades empresariales estratégicas, proyección explorativa, planeación para el cambio sociopolítico, simulación de estrategias alternativas la alta gerencia está a cargo de la estrategia, la técnica usada fue planeación de escenarios apreciación del riesgo político proyección social, evaluación de impacto ambiental, análisis de portafolio de negocios, curvas de experiencia, análisis de sensibilidad y riesgo, presupuestación base cero

En este orden de ideas, la década de los 80, presenta una planeación para recortes y racionalización, y el estilo utilizado en la planificación estratégica es enfoque total del negocio, elaboración y puesta en marcha de la estrategia, liderazgo visible ejercido por la alta gerencia, compromiso de los funcionarios a todos los niveles, inversiones masivas en nuevas tecnologías, cuya técnica fue creación de escaños competitivos, filosofías y objetivos empresariales explícitos, portafolios de tecnologías y recursos, empleados propietarios de acciones, entrenamiento interno de mercadeo y servicios, programas de mejoramiento a la calidad, bases de datos internas y externas.

Finalmente en la década de los 90, se desarrolló una planeación que ofrecía entre otros, un crecimiento rentable, desnormalización y privatización, mercados mundiales de alta importancia a los factores del entorno, el uso de tecnologías informáticas, incremento del cálculo de riesgos, altas velocidades en adquirir y perder ventajas competitivas, todo esto utilizando varias técnicas como la formación de liderazgo, benchmarking, gerencia proactiva, inteligencia emocional, mejoras continuas, y cuadro de indicadores.

## Factores del Proceso de Planeación Estratégica

En cuanto a los factores, Goldstein (1998:5-6), hace mención a que en primer lugar, la estrategia es un patrón de decisiones coherente, unificado e integrador; esto significa que su desarrollo es consciente, explícito y proactivo. En segundo lugar, la estrategia constituye un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos. Esta última es quizá la verdadera prueba de fuego del plan estratégico de la organización.

En tercer lugar, la estrategia es una definición del dominio competitivo de la compañía: en qué tipo de negocios se halla en realidad aunque ésta no es una pregunta sencilla como puede parecer.

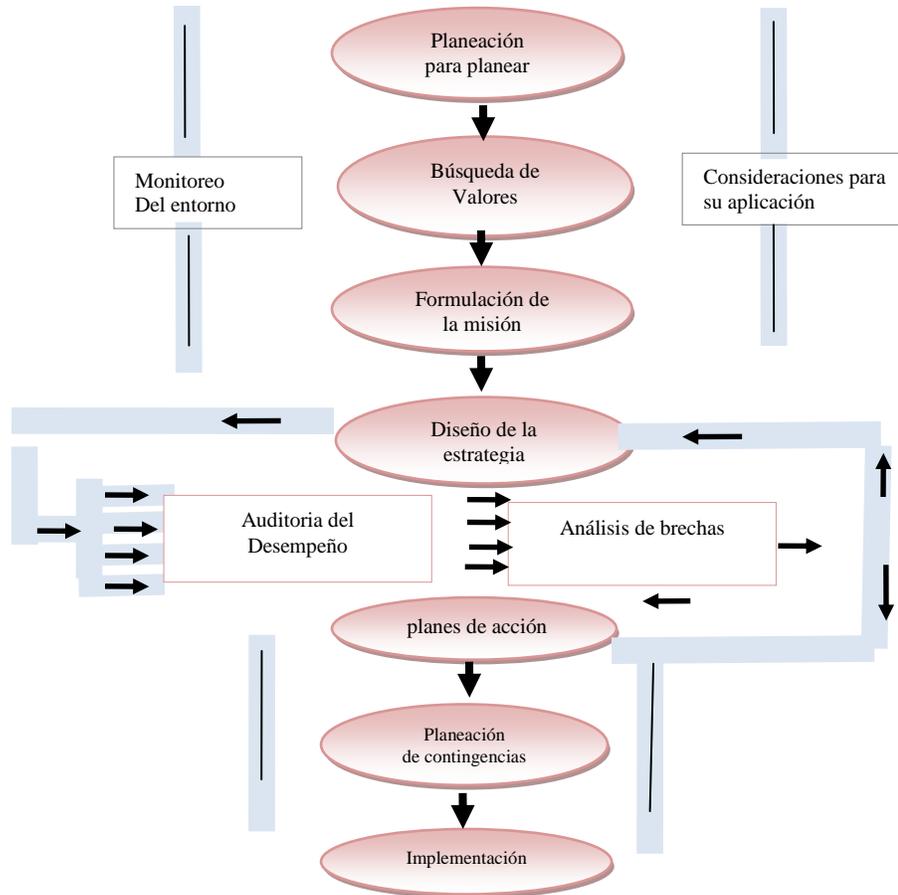
En cuarto lugar, la estrategia representa una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y a las oportunidades y amenazas externas con el fin de desarrollar una ventaja competitiva. En quinto lugar, la estrategia se convierte en un sistema lógico para diferenciar las tareas ejecutivas y administrativas y los roles a niveles corporativos, de negocios y funcional, de tal manera que la estructura se ajuste a la función.

En sexto lugar constituye una forma de definir la contribución económica y no económica que la organización hará a sus grupos de interés, su razón de ser.

### Modelo de Aplicación de Planificación Estratégica

Existe un modelo de aplicación de la planificación estratégica, que da una idea de ejecutar las acciones y que se presenta en la figura 2, a continuación:

**Figura 2.**Modelo de planeación estratégica



Fuente: Goldstein (1998).Modelo de planeación estratégica. (Pág.12)

## Mapas Estratégicos

Para lograr un desempeño eficaz de las organizaciones, se ha desarrollado una herramienta que permite mostrar de manera precisa, concisa y ágil la información necesaria con el fin de alcanzar los objetivos planificados de una manera eficiente y rentable, por lo cual se debe definir su Mapa Estratégico. De acuerdo a Kaplan y Norton (2004:38), los mapas estratégicos” proporciona una manera uniforme y

coherente de describir la estrategia de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores”

### **Niveles de Mapa Estratégico**

El mapa estratégico del balance Scorcard proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. La perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales, por lo cual, según Kaplan y Norton (2004:59), presenta en su elaboración cuatro perspectivas:

Perspectiva financiera. Cuyo fin es identificar los objetivos financieros de la empresa para un período determinado, deben ser objetivos cuantificables y por tanto medibles., para que puedan ofrecer una visión clara de la empresa, y de esa manera no existan desviaciones cuando se vaya a aplicar las estrategias escogidas que ofrezcan los mayores beneficios

La perspectiva de los clientes, que representa el punto de vista de los destinatarios de los bienes y servicios, es decir, lograr satisfacer los clientes con la venta de productos y/o prestación de servicios para facilitar alcanzar las metas planteadas en la perspectiva financiera (objetivos financieros).

La perspectiva de los procesos internos, que representa el punto de vista de las capacidades requeridas para realizar las actividades productivas. Estas capacidades son de tres tipos: capacidades humanas. Infraestructura tecnológica y de organización.

La perspectiva de aprendizaje y/o crecimiento. Ésta perspectiva se denomina de capacidades, nombre que parece capturar mejor su naturaleza que es el aprendizaje y crecimiento. En cada una de estas perspectivas se establecerán los objetivos, variables o indicadores, metas o proyectos de intervención. Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral están relacionadas con los lineamientos estratégicos.

Las anteriores bases teóricas constituyen la base conceptual que dará soporte a una de las variables de la presente investigación procediendo a continuación a desarrollar otra de las variables, de trascendencia para el logro del objetivo general.

### **Bases Legales**

La presente investigación se fundamenta en la normativa legal vigente que se indica a continuación:

#### **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)**

**Artículo 141:** La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos u ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho.

Este artículo señala los fundamentos que debe dirigir en toda administración pública. El IPASME como ente público debe asumirlas y dirigir su mejoramiento a la rendición de cuentas y a la responsabilidad de sus funciones.

**Artículo 143:** Los ciudadanos y ciudadanas tiene derecho a ser informados e informadas oportuna y verazmente por la Administración Pública, sobre el estado de las actuaciones en

que estén directamente interesados e interesadas, y a conocer las resoluciones definitivas que se adopten sobre el particular. Asimismo, tienen acceso a los archivos y registros administrativos, sin perjuicio de los límites aceptables dentro de una sociedad democrática, en materias relativas a seguridad interior y exterior, a investigación criminal y a la intimidad de la vida privada, de conformidad con la ley que regule la materia de clasificación de documentos de contenido confidencial o secreto. No se permitirá censura alguna a los funcionarios públicos o públicas que informen sobre asuntos bajo su responsabilidad.

EL anterior artículo establece la obligación de informar sobre el funcionamiento de la organización, por lo cual la institución en estudio debe cumplirlo al estar regulados por la presente ley.

### **Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público**

**Artículo 2:** La administración financiera del sector público comprende el conjunto de sistemas, órganos, normas y procedimientos que intervienen en la captación de ingresos públicos y en su aplicación para el cumplimiento de los fines del Estado, y estará regida por los principios Constitucionales de legalidad, eficiencia, solvencia, transparencia, responsabilidad, equilibrio fiscal y coordinación macroeconómica.

**Artículo 3:** Los sistemas de presupuesto, créditos públicos, tesorería y contabilidad, regulados en esta Ley; así como los sistemas tributario y de administración de bienes, regulados por leyes especiales, conforman la administración financiera del sector público. Dichos sistemas estarán interrelacionados y cada uno de ellos actuará bajo la coordinación de un órgano rector.

**Artículo 4:** El Ministerio de Finanzas coordina la administración financiera del sector público nacional y dirige y supervisa la implementación y mantenimiento de los sistemas que la integran, de conformidad con lo establecido en la Constitución

Está claro el establecimiento de la función de control en la elaboración de los presupuestos de las organizaciones del sector público , la evaluación y desempeño institucional y de los resultados que deberá presentar todo órgano o ente público, se reitera en esta ley la supervisión de las actividades obligatoriamente deben ser asumidas e implementadas.

### **Reglamento N° 1 de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público, sobre el Sistema Presupuestario**

**Artículo 1:** El presente Reglamento tiene por objeto establecer las normas complementarias para el desarrollo del proceso presupuestario que cumplirán los órganos y entes sujetos a la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público.

**Artículo 2:** Los órganos y entes sujetos a la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público, formularan y aplicaran la técnica de elaboración del presupuesto por programas y las categorías equivalentes a programas, subprogramas, proyectos, actividades y obras, y la aplicaran en las restantes etapas o fases del proceso presupuestario, de conformidad con las instituciones que al efecto dicte la Oficina Nacional de Presupuesto. En aquellos casos de creación o modificación de la definición, denominación y clasificación de los programas, categorías equivalentes a programas, subprogramas y proyectos propuestos por los respectivos organismos, deberán ser remitidos a la Oficina Nacional de Presupuesto antes del 30 de abril de cada año para su aprobación.

**Artículo 3:** Los presupuestos de los órganos y entes sujetos a la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público expresará el ámbito de programación institucional, y cuando corresponda, los ámbitos de programación presupuestaria sectorial y regional, de conformidad con las normas e instrucciones técnicas que dicte la Oficina Nacional de Presupuesto, en coordinación con el Ministerio de Planificación y Desarrollo.

**Artículo 4:** Los órganos y entes sujetos a la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público cumplirán el proceso presupuestario con base en el plan de cuentas presupuestarias prescrito por la Oficina Nacional de Presupuesto.

### **Ley Orgánica de la Contraloría General de la República Bolivariana y del Sistema Nacional de Control Fiscal**

**Artículo 35:** El Control Interno es un sistema que comprende el plan de organización, las políticas, normas, así como los métodos y procedimientos adoptados dentro de un ente u organismo sujeto a esta Ley, para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativas, promover la eficiencia, economía y calidad en sus operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de su misión, objetivos y metas.

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

**Artículo 37:** Cada entidad del sector público elaborará, en el marco de las normas básicas dictadas por la Contraloría General de la República, las normas, manuales de procedimientos, indicadores de gestión, índices de

rendimiento y demás instrumentos o métodos específicos para el funcionamiento del sistema de control interno.

### **Ley Orgánica de Planificación**

**Artículo 31:** El Plan Nacional de Desarrollo define los objetivos, estrategias, políticas, medidas, metas y proyectos que orienta la acción de gobierno en el período constitucional.

**Artículo 32:** El Plan Nacional de Desarrollo debe ajustarse a la visión general de desarrollo del país, contenida en las líneas generales del plan de desarrollo económico y social de la Nación.

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

En términos generales toda la base legal antes expuesta ofrece el marco jurídico idóneo para el desarrollo de la investigación, ya que a través del mismo se garantiza el cumplimiento de lo establecido dentro de su normativa y de igual manera fundamenta la presente investigación.

### **Definición de Términos Básicos**

**Eficacia:** Indicador de mayor logro de objetivos o metas por unidad de tiempo, respecto a lo planeado.

**Eficiencia:** Indicador de menor costo de un resultado, por unidad de factor empleado y por unidad de tiempo. Se obtiene al relacionar el valor de los resultados respecto al costo de producir esos resultados.

**Ejecutar.** Poner en marcha los planes.

**Egresos.** Conjunto de cantidades que un organismo, institución, oficina o persona gasta regularmente.

**Erogaciones:** Distribuir, repartir bienes o caudales.

**Evaluar:** Acto de comparar y enjuiciar los resultados alcanzados en un momento y espacio dados, con los resultados esperados en ese mismo momento. Es buscar las causas de su comportamiento, entenderlas e introducir medidas correctivas oportunas.

**Fines:** Son los efectos que se obtienen con el logro de los objetivos

**Formulación:** Es el conjunto de acciones a desarrollar.

**Gasto:** Cantidad de dinero que se gasta, por cuenta de un patrimonio administrativo.

**Gerencia:** Función mediante la cual las empresas y el Estado logran resultados para satisfacer sus respectivas demandas.

**Gestión:** Proceso para coordinar las actividades laborales, con capacidad de definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles en la organización.

**Información:** recopilación de datos, números, caracteres, etc. que son procesados o producidos por un operador o instrumento manual.

**Ingreso.** Los ingresos, en términos económicos, hacen referencia a todas las entradas económicas que recibe una persona, una familia, una empresa, una organización, un gobierno, etc.

**Normas:** Reglas que se deben seguir o a que se deben ajustar las conductas, tareas, actividades entre otros.

**Objetivos:** Fines hacia los cuales se dirigen las actividades de la organización.

**Política:** Conjunto de estrategias, normas y parámetros de una organización, que orientan la actuación de los funcionarios para alcanzar sus objetivos y metas en un lugar y plazo dados. Es un marco general de actuación.

**Procedimiento:** Ciclo de operaciones que afectan a varios empleados que trabajan en sectores distintos y que se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones respectivas para producir un determinado bien o servicio.

**Programa:** Es una categoría presupuestaria que reúne las acciones que desarrollan las entidades del Estado para el cumplimiento de sus propósitos y políticas que desenvuelven para el año fiscal.

**Servicio:** La actividad o labor que realiza una persona natural o jurídica ajena a la Entidad, para atender una necesidad de esta última, pudiendo estar sujeta a resultados para considerar terminadas las prestaciones del contratista.

**Unidades Tipo I.**Características Básicas: Población 20.000 ó menos habitantes con un área de influencia de 60.000 habitantes, Especialidades médicas básicas, laboratorio semi-automatizado, tipo de construcción: Simple de un (1) solo piso, sin servicio de RX salvo que por situaciones geográficas se justifique, odontología integral, pacientes atendidos por año: menos de 50.000 pacientes.

**Unidades Tipo II.**Características Básicas: Población cercana a la Capital del Estado con más de 20.000 habitantes con un área de influencia de 100.000 habitantes,, Estructura Tipo: de construcción de primera puede o no, ser sede propia, especialidades: Médicas: (10) Especialidades como mínimo, servicio de RX Placas simples: Salvo que cuenten con Médico radiólogo, laboratorio automatizado, odontología integral prótesis, pacientes atendidos por año: entre 50.000 y 99.000 pacientes por año.

**Unidades Tipo III.**Características Básicas: Población más de 60.000 habitantes, con área de influencia de 400.000 habitantes, estructura: tipo Edificio. Tomar en cuenta si es sede propia, especialidades Médicas: 20 especialidades como mínimo, importancia Geopolíticas de la zona, estudios clínicos especializados (RX, ultrasonidos electromiografías, e.c.g.e.e.g.),dotación de Equipos Médicos especializados, convenios con la Universidades Nacionales u otros Institutos para investigación y docencia, laboratorio completamente automatizado, bacteriología, hormonas, odontología integral, especialidades, prótesis, total de pacientes atendidos por año mayor de 100.000,Servicio de Anatomía Patológica,

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

El presente capítulo, contiene lo referente a la metodología empleada para el desarrollo de la investigación en donde se describe el tipo, población, muestra, técnicas, instrumentos y/o procedimientos, validez, confiabilidad y procesamiento e interpretación de los datos a seguir para el desarrollo del estudio, lo cual permitió finalmente proponer soluciones para el problema planteado. El presente estudio se fundamentó bajo un enfoque cuantitativo al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2004:456) sostienen que “la investigación cuantitativa es secuencial y probatoria. Cada etapa precede a la siguiente y no se puede brincar o eludir pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego, se puede redefinir alguna fase”.

#### **Tipo de Investigación**

En ese sentido, se puede determinar que la presente investigación es de carácter descriptivo de campo. Es descriptivo, al concretarse en estudiar y recopilar un conjunto de datos tomados de la realidad para transformarla en información, con la única intención de exponer a través de un escrito, la narración detallada lo cual reflejó la visualización o descripción desde el punto de vista interno.

Al respecto, Tamayo (2004:35), señala “la investigación descriptiva trabaja sobre las realidades de hechos y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta”. Además, Hernández y otros (2004:60) coinciden al expresar que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sean sometidos a análisis” por lo que, se muestra claramente que la investigación descriptiva se enfoca

en una realidad existente que resulta insuficientemente conocida y, al mismo tiempo, relevante e interesante para ciertos desarrollos, la cual describe una situación o el problema de estudio adaptándose a la presente investigación.

Asimismo, la presente investigación está enmarcada en un estudio de campo por las variables presentes en este estudio, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, en el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales (2003), define a este tipo de investigación como:

Los estudios de campo el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos serán recogidos en forma directa de la realidad. (p.14).

En ese mismo orden de ideas, el estudio de campo permitió realizar un estudio analítico de situaciones planteadas con el objetivo de describirlos e interpretarlos, tomando en consideración los factores principales del problema, sus causas y efectos y que se pudo conocer su comportamiento obteniendo información precisa del entorno.

### **Población y Muestra**

Según Balestrini (2006:137), la población se refiere a “cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características y para el cual, o un de ellas, y para el cual serán validas las conclusiones obtenidas en la investigación”. Tal y como lo señala la autora, la población posee elementos y

características comunes que permiten ser el conjunto de datos que se va a estudiar en la investigación con la finalidad de observar un comportamiento específico o comprobar la presencia de una problemática determinada. La población de este estudio estuvo conformada por cuatro (4) funcionarios que laboran en el IPASME, en áreas relacionadas a la investigación desarrollada.

En este sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2004:125), definen muestra como “subgrupo representativo de un universo o una población, cuyos resultados, al estudiarlos, pueden generalizarse a dicho universo”. La muestra según Balestrini (2006:141) es “...número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo” En este sentido, se seleccionó como muestra el 100% de la población ya que representa un número manejable de sujetos, lo cual constituye una muestra de tipo censal según lo sustentado por Tamayo (1999:207)), quien plantea que es “...la muestra en la cual entran todos los miembros de la población”

### **Técnicas de Recolección de la Información**

Referente a las técnicas de recolección de datos Arias (2006:68), la define como “el procedimiento o forma particular de obtener datos de la información”. Asimismo la (Ob. Cit. p. 68), establece que el instrumento de recolección son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información. Ejemplo: fichas, formatos de cuestionario, guías de entrevista, lista de cotejo, grabadores, escalas de actitudes u opinión. (Tipo Likert), lo que permite agrupar la información de manera clara, además permitiendo visualizarla para llevar a cabo la debida interpretación, en este caso, para la ejecución de la presente investigación denominada Planificación Estratégica Financiera para la Formulación y Evaluación de las Operaciones Logísticas de Presupuesto de las Unidades IPASME tipo II en el lapso 2013-2014, se

utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y la observación directa. La encuesta es una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema en particular. (Ob. Cit. pág. 72).

Cabe destacar, que la observación es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetos de investigación preestablecidos.

Los instrumentos de recolección de datos según Hernández, Fernández y Baptista (2004:124), son “herramientas o conjunto de herramientas que utiliza un investigador en su estudio o labor inquisitoria para medir, observar, evaluar o dimensionar una o más variables, pueden ser de naturaleza cuantitativa, cualitativa, o una mezcla de ambas”, es decir, es cualquier medio que recopile información referente a la investigación. En el desarrollo de la investigación se utilizó la técnica de la encuesta, esta fase se complementa con la aplicación de un instrumento basado en la modalidad del cuestionario para la recolección de datos. Hernández, (2007:217),”consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”.

### **Técnica de Análisis de los Resultados**

El investigador debe tener presente los medios por los cuales se recopilan los datos necesarios, en tal sentido, Arias F. (2006:111) señala que “se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso”.. Asimismo, (Ibíd. Pág. 111), opina que “se definirán las técnicas lógicas (inducción, deducción, análisis, síntesis) o

estadística (descriptivas o inferenciales), que serán empleadas para descifrar lo que revelan los datos recolectados”.

En este sentido, la tabulación de la información se agrupo de acuerdo a las dimensiones a estudiar, mediante procesos lógicos y matemáticos ordenados cuidadosamente a través de cuadros y estadísticas, e ilustraciones en diagramas de barra con el apoyo de sistemas computarizados, los cuales permitió la rápida comprensión de los resultados.

### **Análisis e Interpretación de los Resultados**

El presente capítulo dio a conocer los resultados obtenidos durante la aplicación del instrumento que se empleó que fue el cuestionario, se les aplico a los funcionarios del IPASME, en las áreas relacionadas con la presente investigación, donde se recopiló la información según el conocimiento de cada uno de ellos con relación al tema planteado. Asimismo, se trabajó con una tabla de tabulación donde se expresan los resultados como también la representación de la gráfica de barras. El propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcionen respuestas a las interrogantes de investigación.

### **Validez y Confiabilidad**

#### **Validez**

Hernández, R., y Otros (2006: 346), establece que: “la validación se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. Existen varios métodos para demostrar que dicho instrumento cumple con las condiciones mínimas de calidad para garantizar que sus resultados estén acordes con la realidad.

Para esta investigación se ha seleccionado la validez de contenido, donde se determina hasta dónde los ítems de un instrumento son representativos de las variables que se desea medir. Igualmente también se considera la validez de constructo el cual verifica que el instrumento contenga todas las dimensiones, indicadores y variables que se reflejan en la operacionalización de variables. De igual manera se aplicó el juicio de expertos que consistió, básicamente, en solicitar a una serie de personas la demanda de un juicio hacia un objeto, un instrumento, un material de enseñanza, o su opinión respecto a un aspecto concreto, en este caso se le mostro el cuestionario `para que emitieran su opinión al respecto.

## **CAPITULO IV**

### **PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS**

En el presente capítulo, se muestra el análisis e interpretación de los resultados de la investigación, la cual se enfocó en función de los objetivos definidos en la investigación, titulada Planificación Estratégica Financiera para la Formulación y Evaluación de las Operaciones Logísticas de Presupuesto de las Unidades IPASME tipo II en el lapso 2013-2014 ,el mismo se realizó en base a las respuestas ofrecidas por las unidades informantes; objeto de estudio de esta investigación; es decir, los responsables de ejecutar las acciones analizadas en la investigación.

En este sentido, se hace referencia a las técnicas e instrumentos expuestas en el capítulo tres del presente estudio, compuestas por la encuesta, a través del cuestionario para obtener información con respecto al tema de estudio y los siguientes aspectos:

Diagnóstico del proceso de formulación y evaluación de las operaciones logísticas de presupuesto.

Establecimiento a través de un análisis DOFA las estrategias pertinentes para la formulación y evaluación de las operaciones logísticas de presupuesto.

Descripción del proceso de planificación estratégica que se desarrolla en la formulación y evaluación de las operaciones logísticas de presupuesto.

En base a lo expuesto, se originan las preguntas que se encuentra ubicadas en el (anexo A), “Instrumento de recolección de datos”, las cuales fueron el resultado del análisis de la operacionalización de objetivos. En la actualidad se observa que no existe una planificación estratégica en la institución así como tampoco existe una

unidad que cumpla de manera específica la formulación del presupuesto ya que el mismo es llevado a cabo por otra unidad. Por otro lado, las unidades ejecutores de las actividades, no son las responsables directas de la solicitud de requerimientos de materiales, suministros, bienes o de adquisiciones cualquier otra índole. Existe por tanto un desconocimiento de los compromisos presupuestarios aceptos por cada una de las unidades responsables, al final del proceso de ejecución del mismo no hay una evaluación formal sobre los logros alcanzados bajo el criterio de evaluación previamente establecidos.

#### Recolección de datos

En función a la metodología expuesta en el capítulo anterior, a continuación se presentan los pasos que se desarrollaron para la recolección, presentación y análisis de los datos. Para efectos del levantamiento de la información y recogida de datos, se utilizaron las siguientes técnicas: recolección a través de fuentes bibliográficas y documentales, recolección de información a través de la observación directa y cuestionario. La información obtenida fue procesada a través de la observación directa, el estudio de los datos arrojados por la encuesta, y documentales.

#### **Análisis de la Encuesta**

En esta fase se utilizaron cuadros estadísticos y gráficos, que permitieron la agrupación de los datos, para una mayor visualización y comprensión, facilitando el análisis e interpretación de la información. Al respecto, las tablas contienen la descripción de las filas y columnas para relacionar los factores del ítem referido; igualmente las gráficas exponen las proporciones de las respuestas aportadas por los encuestados.

**Cuadro N° 1**

Conocimiento de normas y procedimientos en el proceso de formulación presupuestaria

Ítems 1	Siempre		Casi siempre		Algunas Veces		Nunca		Casi Nunca	
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
¿Conoce usted las normas y procedimientos en el proceso de formulación presupuestaria ?	1	25	0	0	3	75	0	0	0	0

Fuente: Rodríguez (2015)



**Gráfico: 1.** Normas y procedimientos en el proceso de formulación presupuestaria

Fuente: Rodríguez (2015).

Análisis: El análisis precedente, referido al primer ítem correspondiente con el objetivo N° 1. En atención a las respuestas suministradas el 25% respondió que siempre y el 75% coincidió en señalar que algunas veces tienen conocimiento de las normas y procedimientos en el proceso de formulación presupuestaria, lo cual es un hecho negativo atribuible a las políticas internas aplicadas por el departamento y que pondría en riesgo el correcto funcionamiento del mismo. En este sentido se hace mención a lo expresado por Melinkoff,R(1990:28),al expresar que:” los procedimientos consisten en describir detalladamente cada una de las actividades seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores”. En lo que respecta a las normas, estas son pasos o guías a seguir para ejecutar una acción y se deben expresar de forma clara y concisa para que sea entendido por personas que no estén familiarizados con los aspectos administrativos o con el procedimiento. Deben ser lo más explícitas posibles, para evitar las frecuentes consultas al personal superior.

## Cuadro N° 2

Conveniencia de la formulación presupuestaria

Ítems 2	Siempre		Casi siempre		Algunas Veces		Nunca		Casi nunca	
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
¿Le convendría saber a usted lo que es una formulación presupuestaria ?	4	100	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Rodríguez (2015)



**Gráfico: 2:** Conveniencia de la formulación presupuestaria

Fuente: Rodríguez (2015)

**Análisis:**

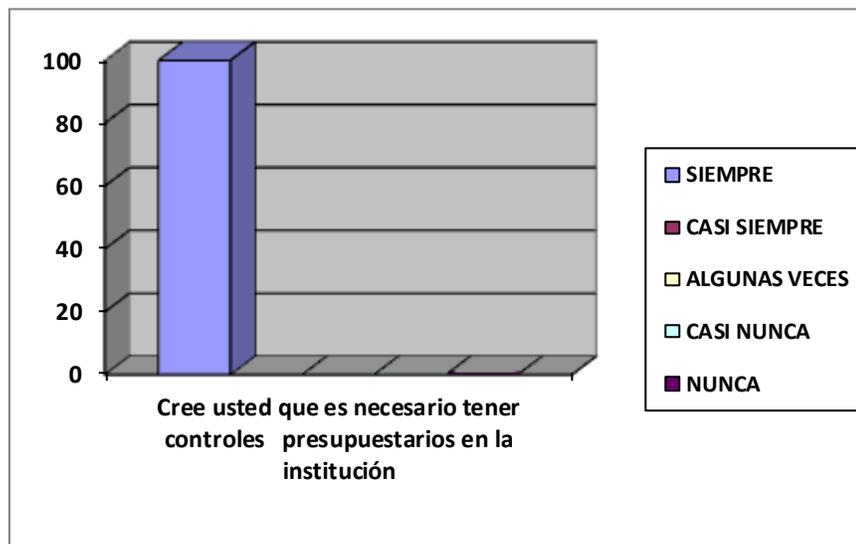
Como se refleja en el gráfico N° 2, el 100% coincidió en afirmar que siempre convendría saber lo que es una formulación presupuestaria. Aun cuando no existe un plan específico donde se establezca los términos, las comunicaciones y la experiencia ayuda al conocimiento de los mismos, para poder sistematizar la información y tenerla de manera metódica y formal. Lo que se complementa con lo expresado por la Asociación Venezolana del Presupuesto Público (1995:183) “la formulación del presupuesto de ingresos implica un proceso un sistema de análisis del sistema de ingresos públicos”. Por otro lado es de hacer notar lo expresado por Burbano (1990:42) al hacer mención a la fase de elaboración al mencionar que “una vez recibida toda la información el director de presupuesto comienza a asignar valores monetarios. De lo anterior se deriva que para poder llevar a cabo las estimaciones financieras debe existir la comunicación, trabajo en equipo, para que cada departamento en base a sus necesidades, solicite ante las instancias respectivas sus requerimientos, y de esta manera quede plasmado en un documento formal, siendo esto una falla de la institución.

**Cuadro N° 3**

Aplicación de controles presupuestarios

Ítems 3	Siempre		Casi siempre		Algunas Veces		Nunca		Casi nunca	
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
¿Cree usted que es necesario tener controles presupuestarios en la institución?	4	100	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Rodríguez (2015)



**Gráfico: 3:** Aplicación de controles presupuestarios

Fuente: Rodríguez (2015).

### **Análisis:**

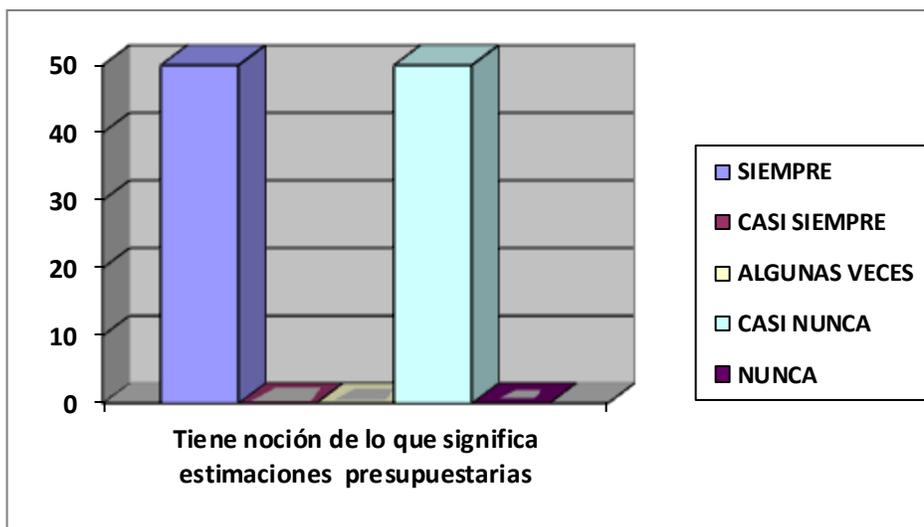
La práctica ha demostrado que la ausencia de controles tiene implícito la ocurrencia de ciertos comportamientos no previstos, acciones compulsivas y esfuerzos no coordinados que producen y generan la formación de puntos débiles que dificultan el cumplimiento de los objetivos previamente fijados, lo que afianza el criterio emitido y observado en la gráfica n° 3, donde el 100% de la muestra manifestó que siempre es necesario tener controles presupuestarios en la institución. Según Holmes, (1981:46) el control “es proceso por medio del cual las actividades de una organización quedan ajustadas a un plan preconcebido de acción que se ajusta a las actividades de la organización” Tal aseveración es puesta en evidencia debido a que los controles, se llevan a cabo para medir y comparar detectar desviaciones, destacando además que el control constituye el último paso del proceso administrativo, el cual contribuye de manera a positiva en la ejecución de las funciones.

### **Cuadro N° 4**

Significado de las estimaciones presupuestarias

Ítems 4	Siempre		Casi siempre		Algunas Veces		Nunca		Casi nunca	
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
¿Tiene noción de lo que significa estimaciones presupuestarias?	2	50	0	0	2	0	50	0	0	0

Fuente: Rodríguez (2015)



**Gráfico: 4:** Significado de las estimaciones presupuestarias

Fuente: Rodríguez (2015).

**Análisis:**

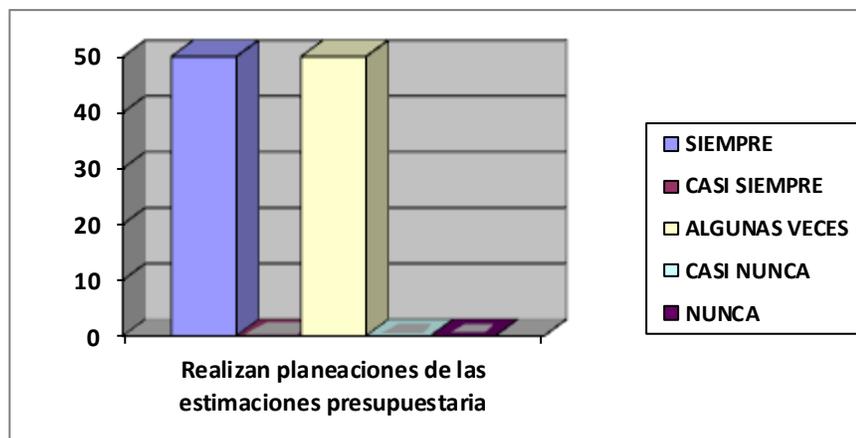
En la presente gráfica se puede observar que 50% manifiesta que siempre conoce lo que son las estimaciones presupuestarias, y 50% algunas veces. Es de hacer notar que las estimaciones presupuestarias son realizadas por el funcionario que ejecuta esas funciones y otras relacionadas con el área administrativa por lo que al plasmar dicha información en un plan estratégico esta estará disponible para todo el personal que allí labora y será ejecutada por un personal específico.

En este sentido es importante destacar que el presupuesto constituye un acto de previsión, hace una estimación anticipada de lo que deben ser los ingresos y los gastos en un ejercicio, de ahí la importancia de las técnicas y de las hipótesis de previsión sobre las que se desarrolla. El presupuesto en sí constituye una estimación formal de los ingresos y egresos que habrán de producirse durante un período dado, frecuentemente un año, tanto para un negocio particular como para el gobierno.

## Cuadro N° 5

### Planeación de las estimaciones presupuestarias

Ítems 5	Siempre		Casi siempre		Algunas Veces		Nunca		Casi nunca	
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
¿Realizan planeaciones de las estimaciones presupuestaria?	2	50	0	0	0	0	2	50	0	0



**Gráfico: 5:** Planeación de las estimaciones presupuestarias

Fuente: Rodríguez (2015).

**Análisis:** En la gráfica N° 5 se puede observar que el 50% afirma que siempre realizan planeaciones de las estimaciones presupuestarias mientras que el 50% dice que algunas veces. Los pronósticos y los presupuestos son componentes esenciales de un plan. Ambos requieren una amplia planificación y preparación, y deben definir claramente las necesidades a corto y largo plazo de una organización. Tener un pronóstico y un presupuesto bien desarrollado asegura que los patronos pueden

proyectar sus ingresos y gastos. Prepararse de antemano ayuda a establecer objetivos realistas y minimizar la pérdida o gastos innecesarios.

Según la Publicación 21 Instrucciones y Modelos para la Contabilidad Fiscal de los Municipios de la República (1980:144).La planificación, es “un proceso de toma de decisiones y acciones tendientes a definir una política orientada a lograr un sostenido y a la vez ordenado mejoramiento de todos los complejos problemas que enfrenta la sociedad”. Planificar, es concebir un sistema donde estén implícitos, el análisis integral de las situaciones que se presentan, para de esta forma fijar políticas, estrategias, planes, metas y objetivos que permitan el logro de una mejor utilización de los recursos con el mínimo costo posible.

En este sentido, la planificación de las actividades tiene una implicación positiva en el desarrollo de las actividades siempre y cuando dicha planificación se haga en todas las instancias.

### Cuadro N° 6

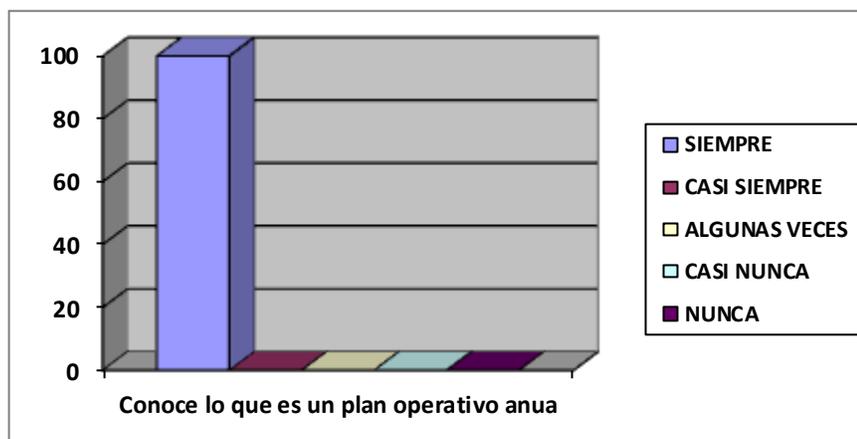
#### Conocimiento del Plan operativo anual

---

Ítems 6	Siempre		Casi siempre		Algunas Veces		Nunca		Casi nunca	
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
¿Conoce lo que es un plan operativo anual?	4	100	0	0	0	0	0	0	0	0

---

Fuente: Rodríguez (2015)



**Gráfico: 6.** Conocimiento del Plan operativo anual

Fuente: Rodríguez (2015).

**Análisis:**

De acuerdo con el resultado obtenido reflejado en el gráfico correspondiente, el 100% manifiesta conocer siempre lo que es un plan operativo anual. En este sentido es importante destacar lo establecido en la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular,

Artículo 52. Los planes operativos son aquellos formulados por los órganos y entes del Poder Público y las instancias de participación popular, sujetos a la presente Ley, con la finalidad de concretar los proyectos, recursos, objetivos y metas, trazados en los planes estratégicos.

El plan operativo anual es una herramienta de planificación que sirve para dar un ordenamiento lógico de las acciones que se proponen realizar las dependencias tanto de una institución, por lo tanto constituye una herramienta fundamental dentro del proceso de planificación estratégica, que permitirá optimizar el uso de los recursos disponibles y el cumplimiento de objetivos y metas trazadas

### Cuadro N° 7

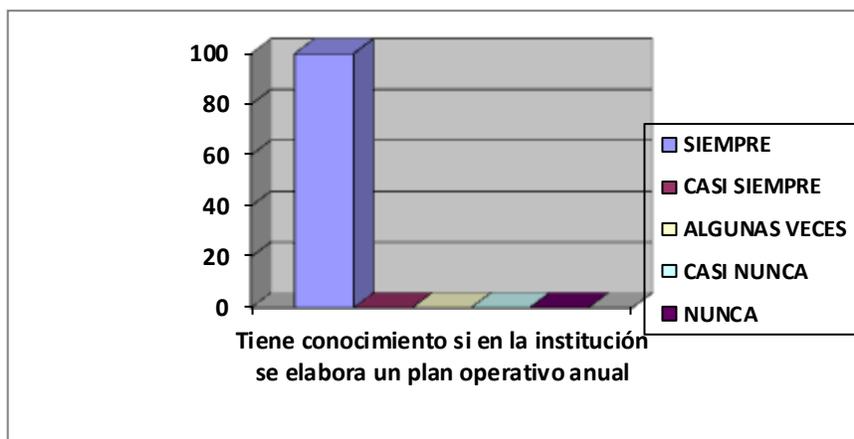
#### Conocimiento sobre elaboración del plan operativo anual

---

Ítems 7	Siempre		Casi siempre		Algunas Veces		Nunca		Casi nunca	
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
¿Tiene conocimiento si en la institución se elabora un plan operativo anual?	4	100	0	0	0	0	0	0	0	0

---

Fuente: Rodríguez (2015).



**Gráfico: 7:** Conocimiento sobre elaboración del plan operativo anual

Fuente: Rodríguez (2015).

**Análisis:** En lo que respecta a la pregunta N° 7, con el resultado obtenido reflejado en el gráfico correspondiente, el 100% manifiesta tener conocimiento que siempre se realiza el plan operativo anual, pero contrastando lo manifestado en esta respuesta con lo observado, se puede inferir que el procedimiento de aplicación no es el más adecuado ya que no todos participan en el mismo, lo que implica una contradicción en el significado de lo que es un plan operativo anual, ya que no es solo tener conocimiento del mismo, sino que además la participación de todos los miembros de la organización es fundamental, ya que quien conoce lo ejecutado y los requerimientos de la organización no son solo la parte gerencial sino también la parte operativa.

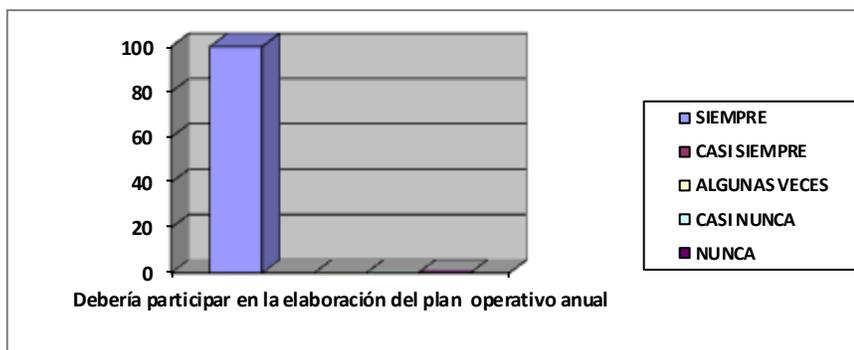
De igual manera, es importante destacar que los planes operativos anuales tienen como objetivo fundamental orientar los procesos de trabajos, convirtiendo los propósitos institucionales en pasos claros y en objetivos y metas evaluables a corto plazo contribuyendo de manera efectiva al fortalecimiento institucional y a elevar el ordenamiento, la calidad y la transparencia del gasto.

### **Cuadro N° 8**

Participación en la elaboración del plan operativo anual

Ítems 8	Siempre		Casi siempre		Algunas Veces		Nunca		Casi nunca	
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
¿Debería participar en la elaboración del plan operativo anual?	4	100	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Rodríguez (2015)



**Gráfico 8.** Participación en la elaboración del plan operativo anual

Fuente: Rodríguez (2015).

**Análisis:** El 100% de las personas encuestas manifestaron que siempre deberían participar en la elaboración del plan operativo anual. En este sentido es importante destacar que para la elaboración del Plan Operativo Anual, en la medida en que los directivos y planificadores trabajan juntos para formular planes de estrategia e implementación, adquieren confianza en su capacidad para interpretar y hacer frente a la situación. Esto tiende a ser muy grato y satisfactorio.

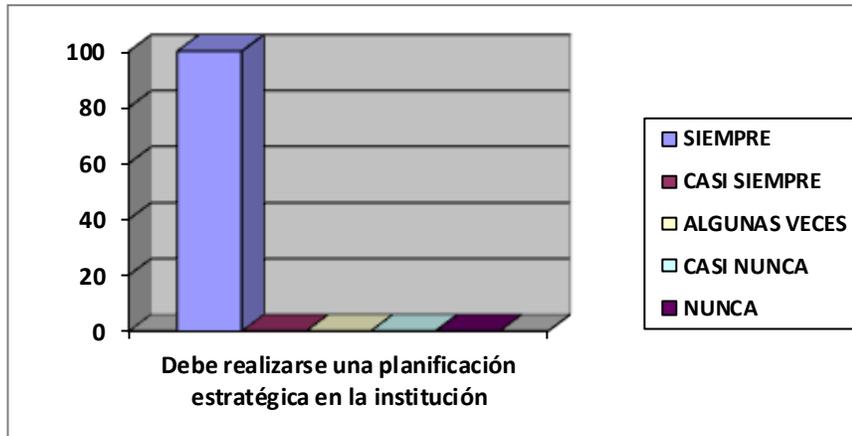
Por consiguiente, luego de contrastar lo observado con lo expresado, esto no se cumple a cabalidad, lo que puede incidir de manera negativa en las actividades desarrolladas por la institución, ya que al no hacer partícipe al personal en la elaboración de estos planes se incurre en una debilidad en el proceso de control de gestión, y dificulta el poder administrar mejor los recursos con los que cuenta la institución con la finalidad de concretar los proyectos, recursos, objetivos y metas, trazados en los planes estratégicos.

**Cuadro N° 9**

Utilidad de la planificación estratégica

Ítems 9	Siempre		Casi siempre		Algunas Veces		Nunca		Casi nunca	
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
¿Debe realizarse una planificación estratégica en la institución?	4	100	0	0	0	0	0	0	0	0

**Fuente:** Rodríguez (2015)



**Gráfico: 9.**Utilidad de la planificación estratégica.

Fuente: Rodríguez (2015).

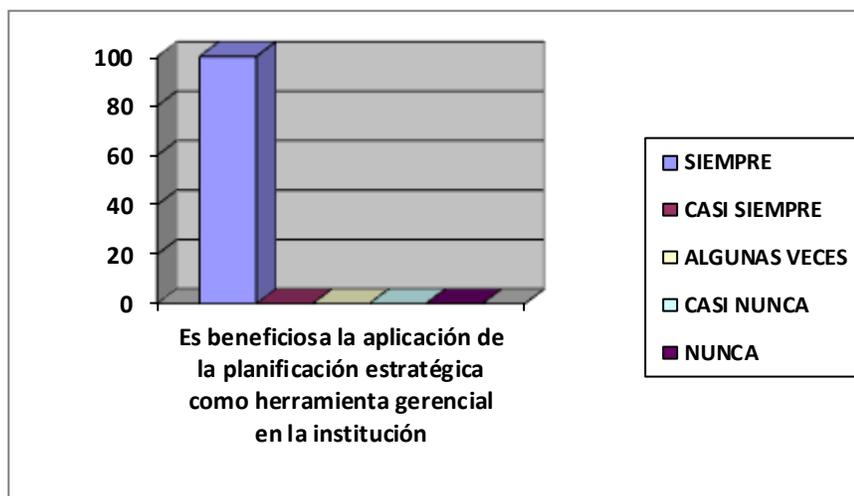
**Análisis:** El 100% de la muestra manifestó de manera afirmativa que siempre debe realizarse la planificación estratégica. Al ser concebida la planificación estratégica como un proceso proactivo, de anticipación, la institución debe evitar futuros errores. De los porcentajes antes indicados, denotan claramente que la institución siempre debería realizar la planificación estratégica para desarrollar sus actividades, que le permitan fortalecer su desempeño institucional, y aprovechar el potencial de sus funcionarios, ya que según Serna (2008:69), plantea que la planeación estratégica

constituye un “proceso mediante el cual una organización define su negocio, la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas”.

**Cuadro N° 10.**Beneficios de la aplicación de la planificación estratégica

Ítems 10	Siempre		Casi siempre		Algunas Veces		Nunca		Casi nunca	
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
¿Es beneficiosa la aplicación de la planificación estratégica como herramienta gerencial en la institución?	4	100	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Rodríguez (2015)



**Gráfico: 10.**Beneficios de la aplicación de la planificación estratégica

Fuente: Rodríguez (2015).

## Análisis:

De acuerdo a lo observado en la gráfica anterior el 100% de los encuestados manifestaron en forma positiva el beneficio de la aplicación de planificación estratégica, ya que la misma es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización, lo que reafirma la viabilidad de la aplicación del objetivo específico de esta investigación la aplicación de la planificación estratégica implica que cada uno de los funcionarios sabrá cuáles son sus atribuciones, competencias, actividades y facultades, así como la forma y manera en que deben ejecutarse las respectivas tareas, implica que los trabajadores apliquen los conocimientos adquiridos por adiestramiento o experiencia en el área de trabajo orientados a los objetivos de la organización.

## Cuadro N° 11

Disponibilidad de tiempo para la aplicación de la planificación estratégica

---

Ítems 11	Siempre		Casi siempre		Algunas Veces		Nunca		Casi nunca	
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
¿Cuenta con el tiempo necesario para participar en la aplicación de la planificación estratégica como herramienta gerencial en la institución?	4	100	0	0	0	0	0	0	0	0

---

**Fuente:** Rodríguez (2015)

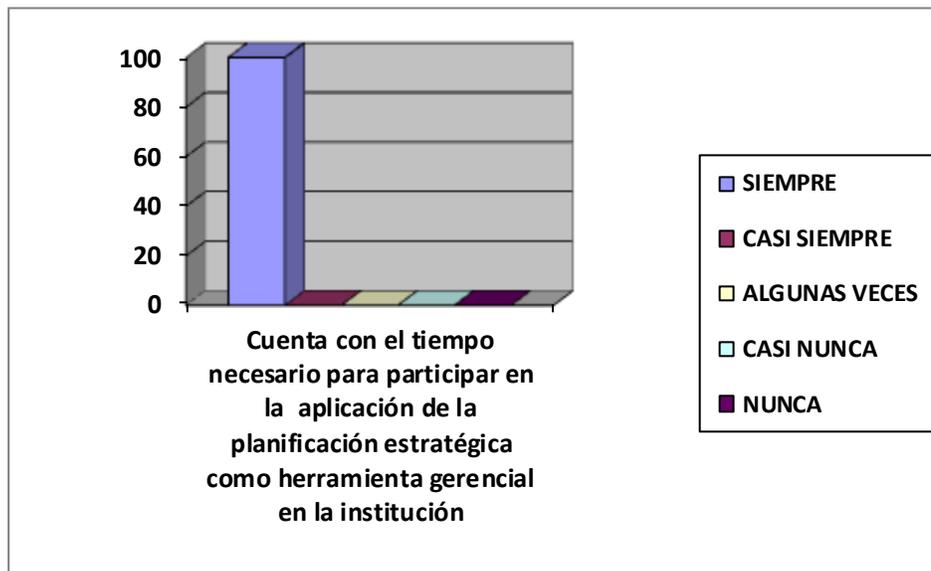


Gráfico: 11. Disponibilidad de tiempo para la aplicación de la planificación estratégica.

Fuente: Rodríguez (2015).

**Análisis:**

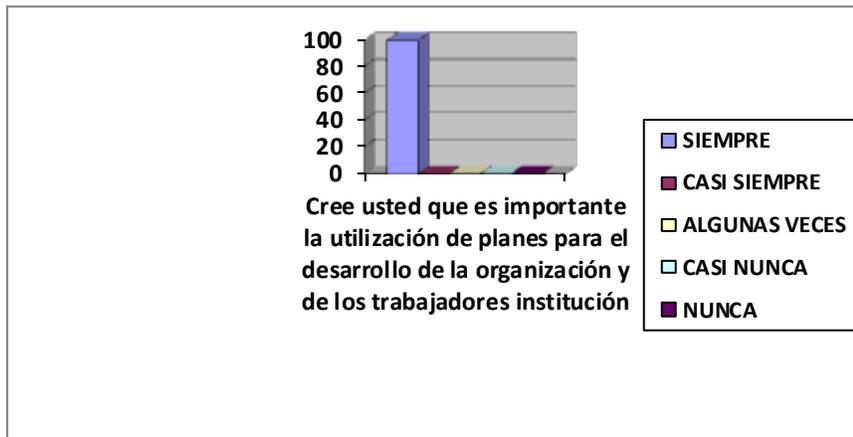
Como se refleja en el gráfico N° 11, el 100% de los encuestados coincidió en afirmar que siempre cuenta con el tiempo necesario para participar en la aplicación de la planificación estratégica como herramienta gerencial en la institución, es de hacer notar que la institución en el momento de implementar un sistema de control interno, debe implementar la planificación estratégica como herramienta gerencial, en el cual debe incluir todas las actividades y responsabilidades de los funcionarios, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, y que pueda aprovechar sus fortalezas y con las mismas eliminar sus debilidades. Un personal con disposición a la aplicación de normas y procedimientos dentro de su departamento es el mejor aval para garantizar, a través de pasos cronológicos, el cómo operar dentro de las funciones administrativas.

**Cuadro N° 12**

Importancia de la utilización de planes para el desarrollo de la organización y de los trabajadores de la institución

Ítems 12	Siempre		Casi siempre		Algunas Veces		Nunca		Casi nunca	
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
¿Cree usted que es importante la utilización de planes para el desarrollo de la organización y de los trabajadores de la institución?	4	100	0	0	0	0	0	0	0	0

**Fuente:** Rodríguez (2015)



**Gráfico: 12.** Importancia de la utilización de planes para el desarrollo de la organización y de los trabajadores de la institución

Fuente: Rodríguez (2015).

**Análisis:** De acuerdo a lo observado en el gráfico n° 12 el 100% se expresó que siempre es importante la utilización de planes en la organización. En este sentido, la importancia que tiene es que proporcionan al personal de una organización la información necesaria para el mejor desempeño de sus funciones, adicionalmente ofrece la unificación de los criterios y uniformidad en la realización de las actividades, constituye una herramienta de control y consulta, evita la confusión y las indecisiones a causa de divergencias de criterio referentes a determinados procesos.

### **Diagnóstico del Proceso de Formulación y Evaluación de las Operaciones Logísticas de Presupuesto de la Unidad IPASME Tipo II San Felipe**

En esta investigación se tomaron dos elementos para conocer la dinámica de la institución de salud, las cuales se mencionan a continuación:

1.-Funcionamiento interno de la institución, en los ámbitos organizacional, administrativo y físico, los cuales integran cada una de las actividades que realizan el personal de la misma en sus respectivas áreas, con el fin del logro de los objetivos organizacionales.

2.-las relaciones externas que proyectan la acción de la institución hacia el entorno, es decir, análisis del impacto de las decisiones externas en el funcionamiento de la organización y el cumplimiento de objetivos. Con el fin de realizar un análisis situacional de la organización en estudio se aplicó una matriz FODA, la cual es considerada una herramienta gerencial, que permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a que se ven sometidas las instituciones.

Al observar el funcionamiento de la situación actual de la institución se determinó que internamente cuentan con personal capacitado, solamente que no existe una disgregación de cargos ya que existe un funcionario cuyo cargo es contador, a quien le corresponde ejecutar las funciones de presupuesto aun cuando no es esa la

denominación de su cargo, y es imprescindible que esto deje de ocurrir ya que al asumirse las funciones de varios departamentos esto, origina que se consuma tiempo en la ejecución de diferentes cargos.

De igual manera las relaciones entre el departamento de administración con el resto de las áreas funcionales no son del todo optimas, por lo que al existir diferencias entre éstas, repercute directamente sobre el resto de las operaciones de la institución, la falla de comunicación con el resto de las áreas funcionales involucradas en el procedimiento; conlleva en la mayoría de los casos a retrabajo o reproceso de actividades, así como también se observó una falta de planificación y programación de los materiales a utilizar; lo que origina inventarios sobresaturados o desabastecimiento.

Es importante destacar también del análisis de los gráficos de la situación observada que existe un mal manejo de los planes operativos, ya que si se realizan, pero luego pierden el sentido del mismo, al no realizar una evaluación continua de cumplimiento de metas, ni de uso y necesidades de los recursos, lo que constituye una debilidad, por otro lado en el área física, la institución cuenta con espacio físico adecuado para llevar a cabo sus actividades, lo que ofrece una ventaja institucional.

En el aspecto externo, es importante destacar que los materiales usados en la institución son en su mayoría importados, y con el proceso de adquisición de divisas que se ha constituido en un proceso complicado, dificulta la adquisición de los mismos.

Considerando la información obtenida por la investigadora, en la actualidad, los funcionarios informantes está constituidos por cuatro (04) personas a los cuales se les aplico el instrumento así como se llevó a cabo la observación directa y el análisis documental y los resultados demostraron el interés por el desarrollo del plan

estratégico, debido a que contribuirá a disminuir los errores y evitar la devolución de los documentos, así como la optimización de las funciones que cada trabajador debe realizar, contribuyendo con el logro de los objetivos establecidos en la institución.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico, la utilidad del plan estratégico radica en la información que los trabajadores del instituto deben conocer, con respecto a los beneficios obtenidos de la aplicación del mismo, por lo que se aspira que se convierta en una herramienta de control de gestión, para evitar situaciones que puedan generar retrasos y errores en la información y en el proceso presupuestario y gerencial en general.

**Análisis DOFA de Estrategias Pertinentes para la Formulación y Evaluación de las Operaciones Logísticas de Presupuesto de la Unidad IPASME Tipo II San Felipe.**

Luego de realizado el diagnóstico de la situación actual, se procedió a establecer a través del análisis DOFA, las estrategias adecuadas para la formulación y evaluación de las operaciones del presupuesto En este sentido es importante destacar que a través del diagnóstico se pudo detectar una serie de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades en la organización.

**Cuadro 13. Matriz DOFA**

<b>Factores Internos</b>	<b><u>Fortalezas:</u></b> Factores internos positivos que contribuyen al logro de los objetivos de la empresa.	<b><u>Debilidades:</u></b> Factores internos negativos que inhiben el logro de los objetivos
<b>Factores Externos</b>	<b><u>Oportunidades:</u></b> todas aquellas posibilidades externas a la empresa que tienen un impacto favorable en sus actividades	<b><u>Amenazas:</u></b> todas aquellas fuerzas externas a la empresa que pueden tener una influencia desfavorable en sus actividades

**Fuente:** Rodríguez (2015)

En este sentido, cada institución tiene una combinación de recursos internos única o particular, dependiendo de su personal, situación financiera, tecnología, entre otros. Estos factores establecen los límites de la capacidad de la compañía para alcanzar sus objetivos. En el proceso de planificación, es importante tomar en consideración estos factores internos, fortalezas y debilidades.

De igual manera externamente existen varios factores en el ambiente de una compañía que afectan la operación de la misma. Algunos de estos factores tienen un impacto positivo, mientras que otros pueden afectar negativamente. Es más, el mismo factor puede influir de manera positiva en una entidad y negativamente en otra, dependiendo de la misión y objetivos de la misma. Factores macroeconómicos: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, estas son las oportunidades y amenazas.

### **Proceso de Planificación Estratégica**

Siguiendo con este objetivo, la planeación estratégica, según lo expresado por Serna, (2008:70), tiene siete (07) etapas, a decir:

- 1.-principios corporativos
2. Diagnóstico estratégico.
3. Direccionamiento estratégico
4. Proyección estratégica
5. Alineamiento estratégico
6. Plan operativo
7. Monitoria estratégica

En este sentido es importante señalar que los principios corporativos están constituidos por los valores, normas, políticas que regulan el funcionamiento de una organización, y constituyen el soporte de la cultura organizacional de esta, el

diagnóstico estratégico es el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como también amenazas y oportunidades que enfrenta la misma, por otro lado el direccionamiento estratégico se encuentra definido por hacia donde se dirige la organización, su proyección futura que le permita permanecer en el mercado, crecer y generar utilidades o satisfacción, sea el caso.

Seguidamente, se tiene la proyección estratégica, así como también el alineamiento estratégico que según lo establecido por Serna (ob.cit.) “es el proceso mediante el cual una organización construye una visión compartida y la hace realidad en la gestión diaria de la empresa”, así como también el plan operativo es una etapa en la cual cada una de las personas o unidades involucradas responsables de los proyectos estratégicos desarrollan el plan de acción que le permita alcanzar los resultados esperados en el lapso de tiempo establecido.

Finalmente, la monitoria estratégica se refiere a una etapa donde se realiza un seguimiento sistemático de proceso estratégico, y donde previamente establecidos unos indicadores de gestión y desempeño, se mide los resultados, lo que debe proveer la información necesaria para la toma de decisiones.

En conclusión luego de haber realizado el análisis teórico de las etapas de la planeación estratégica, se procede a continuación e desarrollar las mismas de una manera práctica dentro de la institución en estudio, para llevar a cabo el proceso de formulación y evaluación de las operaciones logísticas de presupuesto, de una manera eficiente y eficaz y que de respuesta satisfactoria tanto al personal como a los usuarios de la institución.

## **CAPITULO V**

### **PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO PARA LA FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS OPERACIONES LOGÍSTICAS DE PRESUPUESTO DE LA UNIDAD IPASME TIPO II SAN FELIPE EN EL LAPSO 2013-2014**

#### **Presentación del Plan Estratégico**

El presente estudio se realizó en el IPASME San Felipe, Estado Yaracuy, en donde luego de realizarse un diagnóstico de la situación procedimental allí desarrollada se observó la problemática de ausencia de plan estratégico, el cual puede deberse a diferentes factores. Se suele pensar que el trabajo en equipo sólo incluye la reunión de un grupo de personas, sin embargo, significa mucho más que eso. Los planes tienen como función mantener informado al personal clave de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior, al delinear la estructura organizacional y poner las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente.

Trabajar con planes implica hacerlo de manera sistemática, ordenada orientada al logro de la eficiencia y la eficacia, no es sólo la estrategia y el procedimiento que la institución lleva a cabo para alcanzar metas comunes, también es necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros.

El éxito de las instituciones depende, en gran medida, de la utilización de información sistematizada, preestablecida y comunicada de manera formal a través de los planes. Cuando se trabaja en equipo y utilizando esta herramienta, las actividades fluyen de manera más rápida y eficiente. Sin embargo, no es fácil que los miembros de un mismo grupo se entiendan entre sí con el objeto de llegar a una conclusión final.

Por lo general, se producen fracasos del trabajo en ausencia de planes cuando:

- No existe un lineamiento definido
- Se planifica incorrectamente
- No se precisan las funciones y relaciones de la unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Los objetivos a cumplir no están claros.

De allí que se planteó la necesidad de desarrollar una planificación estratégica para el desarrollo procedimientos que permitan asegurar la efectiva formulación y evaluación de las actividades del IPASME

El plan estratégico reviste una gran importancia en el funcionamiento de las instituciones, ya que contiene la información necesaria para llevar a cabo de manera precisa y secuencial, las tareas y actividades operativas que son asignadas a cada una de las unidades administrativas. De igual forma determina la responsabilidad e identifica los mecanismos básicos para la instrumentación y el adecuado desarrollo, con el propósito de generalizar y unificar los criterios básicos para el análisis de los procedimientos que realicen las distintas unidades administrativas, señalando lo que se pretende obtener con la ejecución de los mismos, es necesario destacar los requisitos que debe reunir la documentación que se genere en esta materia, así como los datos necesarios para analizar los planes estratégicos de procedimientos, instrucciones y estudios de diagnóstico del procedimiento.

Con la implantación de estos requerimientos de información, se podrá estar en condiciones de emitir juicios y dictámenes que tengan la finalidad de orientar a las unidades administrativas, en todo lo que se refiere a la instrumentación y aplicación

de prácticas de mejoramiento, que obviamente contribuyan a incrementar la eficiencia y eficacia operativa de ellas.

De igual forma, permite conocer los mecanismos útiles para la realización de las actividades de la administración, proporciona perspectivas sobre los que sustentan las acciones que se realizan en la dependencia y que refleja una actitud de la dirección. Un plan estratégico correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo. En esencia, los planes estratégicos representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, y por ello, que tiene como propósito señalar en forma sistemática la información administrativa, por lo cual se justifica su implementación.

## **Propósito u Objetivos**

### **Objetivo General**

Desarrollar el proceso de planificación estratégica financiera para la formulación y evaluación de las operaciones logísticas de presupuesto de la unidad IPASME tipo II San Felipe en el lapso 2013-2014.

### **Objetivos Específicos**

- ✓ Describir el proceso de planificación estratégica
- ✓ Crear procedimientos prácticos que sirvan de guía y garanticen el fiel cumplimiento de las políticas en la institución.
- ✓ Desarrollar las normas y procedimientos que permitan asegurar la efectiva formulación y evaluación de las actividades del IPASME.

## **Factibilidad**

### **Estudio Técnico**

El estudio técnico según Jiménez (2000), en esta etapa del proyecto “se determinan las pautas para presentar los resultados alcanzados en el diseño de la función de producción óptima que mejor utilice los recursos disponibles para obtener el producto deseado” (p.42). Por lo tanto, para este proyecto se precisaron los aspectos relevantes que permitirán el desarrollo del plan, como la disposición de los recursos humanos, institucionales y materiales para la ejecución del proyecto. En este sentido, continua el citado autor expresando que el mismo “debe demostrar la viabilidad técnica del proyecto, además de demostrar y justificar cual es la alternativa técnica que mejor se ajuste a los criterios de optimización que corresponde aplicar a éste” (p.39). Para el análisis de la factibilidad técnica del proyecto, es necesario determinar la disponibilidad de recursos técnicos necesarios para la obtención de un producto de calidad óptima.

### **Factores Condicionantes del Tamaño**

De acuerdo con Jiménez (Ob. Cit.), los factores que pueden limitar o condicionar el tamaño de un proyecto son seis (06): “Tamaño del mercado, capacidad de financiamiento, disponibilidad de recursos humanos y materiales, problemas de transporte, problemas institucionales y capacidad administrativa” (p. 42), de los cuales no fue necesario considerar en el presente análisis lo relativo a problemas de transporte, dadas las condiciones de accesibilidad al lugar donde se ejecutará la aplicación el plan. Estos factores ejercen influencia en la determinación del tamaño del proyecto, así como pudieran limitar su normal desarrollo.

En este caso, se determinó que el tamaño del mercado no es limitante, por cuanto existe demanda suficiente que se encuentra incluso en límites superiores a la oferta, lo cual debe compensarse a partir de la organización de la implantación del proyecto. En

relación con la capacidad de financiamiento, la primera aproximación a este factor indica que la misma existe, aunque el análisis detallado será presentado en el punto correspondiente a la factibilidad financiera, pero, en cualquier caso, se vislumbra la posibilidad de autofinanciamiento. De este modo los gastos generados por la ejecución del proyecto, serán asumidos por financiamiento, para la edición e impresión del plan estratégico a suministrar a los trabajadores del instituto.

En cuanto a la disponibilidad de insumos materiales, fueron determinadas las necesidades, encontrándose que tampoco este factor ejercerá una acción negativa en el desarrollo del proyecto, por cuanto se refieren a los materiales asequibles en el mercado. El financiamiento de tales insumos se hará a partir del capital disponible para el desarrollo del proyecto, lo que indica que recaerá sobre los recursos recibidos producto de financiamiento. En relación a la capacidad de administración del proyecto, se considera oportuno proponer a la investigadora para que asuma la coordinación administrativa del proyecto desde el punto de vista organizativo, con miras a que los recursos disponibles sean utilizados con criterios de escasez.

### **Organización del Proyecto Organización para la Formulación**

Para realizar la formulación del plan, el proyecto surge de las observaciones efectuadas en el área y opiniones expresadas por los trabajadores, a través de la utilización de herramientas tecnológicas, textuales que sirvan de información para la aplicación del plan. En torno a esto, el estudio se realizó en cuatro etapas: documental, de campo, descriptiva y proyectiva. En efecto, primero se consultó a personal calificado en relación con el tema así como en planificación estratégica, textos, trabajos y proyectos. Seguidamente, se procedió al bosquejo de los estudios de diagnóstico, de factibilidad y el diseño del plan. Como resultado del estudio técnico, se comprobó que existe la factibilidad de la realización del proyecto, debido a que se efectuó un análisis del tamaño, disponibilidad de los recursos humanos, económicos y

materiales, es por eso que, técnicamente están dadas las condiciones para desarrollar el plan estratégico.

### **Estudio Financiero**

Tiene como fin determinar el análisis de los costos económicos que han de sufragar el proyecto en la institución. De acuerdo con Jiménez (2000), el estudio financiero se desarrolla "...partiendo del análisis del costo, se estima el capital disponible y luego se establece un plan de financiamiento para cubrir las necesidades totales de capital a fin de determinar la viabilidad financiera del proyecto" (p.39), este estudio permitió establecer la manera de obtener los recursos financieros necesarios para cubrir los costos de la propuesta. Con respecto a resultados obtenidos en el estudio financiero se puede afirmar que es factible plan estratégico, planteado en este estudio.

### **Estructura del Plan Estratégico**

En esta etapa se desarrollaron los objetivos específicos planteados en este capítulo, y que se describen a continuación.

### **Descripción del Proceso de Planificación Estratégica**

En el presente objetivo se procedió a desarrollar las etapas establecidas en el capítulo anterior por Serna. a decir, los principios corporativos diagnóstico estratégico, direccionamiento estratégico, proyección estratégica, alineamiento estratégico, plan operativo y monitoria estratégica, En este sentido es importante resaltar que para la investigadora, los principios corporativos se encuentran inmersos dentro del direccionamiento estratégico por lo cual se procedió a elaborar la planificación estratégica desde el diagnóstico.

## **Diagnóstico de la Situación Actual de la Institución**

En este aparte se hace la descripción de las actividades que se ejecutan en el departamento de Administración, quienes son los encargados de la elaboración del proceso de presupuesto.

El departamento de administración y almacén son dos elementos dentro de la organización que deben trabajar en conjunto, por lo tanto dentro del manual de normas y procedimientos deben agruparse ambos centros de trabajos. Por una parte Almacén debe llevar un control estricto de las entradas y salidas de materiales de los inventarios y es el responsable de indicar a Administración cuales son las necesidades o los requerimientos. Conociendo la producción prevista se puede determinar el consumo previsto de materiales. Para ello, se han de analizar datos de ejercicios anteriores y conocer el costo de materiales por unidad de producto. A partir de los consumos previstos de materiales, se puede estimar las compras si se fijan los niveles de existencias de materiales.

En el IPASME San Felipe, existe la Coordinación Administrativa, que es la ejecutora de las funciones financieras y presupuestarias, eso ha ocasionado que por las múltiples funciones que dicha coordinación tiene, se ha dividido la elaboración del presupuesto con el encargado de Compras, donde en conjunto elaboran las bases de cálculo para la elaboración del POA. En este sentido, primero se toma del almacén un inventario total de los materiales existentes, se elabora un formulario llamado Fallas donde se incluye Producto, Descripción, presentación, existencia, consumo promedio, precio promedio, ultimo precio; esta es la base para realizar las bases de cálculo mensuales proyectadas según el consumo promedio o costo promedio por partida presupuestaria.

Una vez listo las bases de cálculo de cada partida se realizan el compendio financiero de los costos arrojados en las bases de cálculo en un formulario llamado Ejecución Financiera Proyectada. Esto es a groso modo el trabajo del POA, porque lo arduo está en la elaboración de las bases de cálculo. Este presupuesto una vez aprobado por la sede central se espera la aprobación de vicepladin y se procede a la ejecución, el cual no se ejecuta tal cual como se planifico por causa de las fluctuaciones del mercado en cuanto a costo de los materiales el cual hace que el presupuesto se devalué hasta en un 50%, razón por la que en julio de todos los años se realizan las modificaciones pertinentes para culminar con las operaciones normales de la institución.

En este sentido, la carencia de instrumentos y herramientas gerenciales y la evaluación del mismo, atentan negativamente con el desempeño de la institución; ya que no existe un plan estratégico que concentre esfuerzos en conjunto enfocados a eliminar los puntos críticos y variables claves que impiden la optimización de recursos de forma integral. En este sentido se pudo constatar que a nivel de sistemas de trabajo, supervisión, seguimiento, evaluación, control y ejecución, se trabaja sin ninguna metodología gerencial aplicada a una gestión de calidad si no por ensayo y error, hecho que se viene originando desde hace años sin constatar desde que fecha por lo tanto se origina desfases en el desarrollo estratégico.

De estas comparaciones surgen las desviaciones y, si son importantes, será preciso tomar las medidas correctivas pertinentes, y es allí donde se presenta una debilidad ya que no existe un seguimiento de los planes operativos, una evaluación del presupuesto que permita detectar las desviaciones para aplicar los correctivos, ya que se pudo detectar que a pesar son un personal calificado, tienen funciones compartidas, así como también que no existe un personal a dedicación exclusiva para el proceso presupuestario lo que constituye una debilidad en el departamento, y por

ende en la institución, y debido a esta situación no se le hace un seguimiento y evaluación al mismo.

De igual manera tiempo se pudo constatar, que a nivel de IPASME San Felipe, no existe un manual de normas y procedimientos para adecuar la ejecución de funciones, lo que es otra debilidad, logrando de esta manera el desarrollo inadecuado de todo el proceso de presupuesto, lo que da pie o facilita a la implementación del plan estratégico como herramienta de gestión.

### **Análisis Interno y Externo**

A continuación se realizó un análisis de la situación interna y externa de la situación, a través de la matriz DOFA, en la cual se sinterizan las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que resultan del diagnóstico que se realizó en el aparte anterior cuando fue analizado el cuestionario y se hizo la observación directa.. Tal como lo señala Serna Gómez (2008:62), el análisis DOFA “permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus debilidades y anticiparse al efecto de sus amenazas”. Está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades interna, fortalezas y debilidades de la empresa.

Cuadro N° 14. ANALISIS DOFA.

<p style="text-align: right;"><b>Factores Internos</b></p> <p style="text-align: left;"><b>Factores Externos</b></p>	<p style="text-align: center;"><b><u>Fortalezas:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal altamente calificado en las áreas de estudio.</li> <li>2. Infraestructura adecuada</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b><u>Debilidades:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de comunicación entre los miembros de la institución</li> <li>1. Trabajo en equipo inadecuado</li> <li>2. .Planificación inadecuada de la adquisición de materiales e insumos en el sector médico asistencial</li> <li>3. .Inexistencia del cargo de analista de presupuesto</li> <li>4. Fallas en el proceso de evaluación de plan operativo</li> <li>5. Carencia de un plan estratégico que impulse mayor, crecimiento y desarrollo.</li> <li>6. Ausencia de manual de normas y procedimientos</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b><u>Oportunidades:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demanda insatisfecha en el sector médico asistencial</li> <li>2. Aplicación del sistema único de salud</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b><u>Estrategia FO:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solicitar la creación del cargo de analista de presupuesto que permita planificar las actividades y satisfacer la demanda del sector médico asistencial</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b><u>Estrategia DO:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear procedimientos prácticos que sirvan de guía y garanticen el fiel cumplimiento de las políticas de la institución.</li> <li>2. Crear un manual o un plan estratégico.</li> <li>3. Establecer talleres motivacionales que permitan la unificación del personal y el compromiso con las metas establecidas.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b><u>Amenazas:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. -Políticas fiscales</li> <li>2. -Incertidumbre política económica</li> <li>3. Escasez de materiales.</li> <li>4. Las regulaciones gubernamentales.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b><u>Estrategia FA:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solicitar plazos de créditos más largos que permitan el mejor uso de los recursos financieros.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b><u>Estrategia DA:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear mecanismos que propicien la adquisición de materiales e insumos que propicie el uso de los recursos financieros</li> </ol>

Fuente: Rodríguez (2015)

Luego de realizar la matriz DOFA, se procedió a elaborar las estrategias pertinentes para el desarrollo adecuado de los procedimientos de formulación y evaluación de los presupuestos en el IPASME San Felipe.

### **Direccionamiento Estratégico**

El direccionamiento estratégico es el proceso, donde se establecen la visión, misión y valores. En este sentido se procedió a la elaboración de la misión y visión de la institución que se desea, para establecer cómo se desea ver a la institución en el futuro, por lo cual Serna (1998:58) establece que la misión es “la formulación de los propósitos de una organización, que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos”.

Por otro lado, la visión según Serna (ob.cit), es “un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de los que una empresa es y quiere ser en el futuro”.

### **Misión**

Prestar un servicio asistencial integral eficiente, de calidad, técnicamente confiable, a y desarrollar las requerimientos que demandan los usuarios para mejorarlo y de esta forma contribuir con el desarrollo sustentable de la institución.

### **Visión**

Lograr ser una institución con vocación social, organizada y con proyectos de fácil adaptación a los cambios y dirigida a prestar servicios de salud eficiente, de cambios, de calidad, con tecnología avanzada y personal eficiente, de calidad comparable a las mejores instituciones del sector.

Es de hacer notar que las anteriores misión y visión expuestas son las establecidas por la investigadora en pro de lograr un proceso de planificación adecuado para el logro de los objetivos y metas. En este sentido es importante destacar la misión y visión actual existente a manera de información y la cual es

Misión: Su misión es, promover y desarrollar un Sistema de Seguridad Social Integral (S.S.S.I) y eficaz orientado al mejoramiento permanente de la calidad de vida de los profesores, maestros y personal administrativo del Ministerio del Poder Popular para la Educación(M.P.P.E) y de otros organismos afiliados al IPASME, mediante la prestación oportuna, eficiente y efectiva de asistencia en sus requerimientos de afiliación, créditos: hipotecarios o personales; médicos-asistencial; culturales, recreativos, y deportivos.

En cuanto a su visión éste pretende, ser un organismo eficiente en la prestación de servicios de (S.S.S.I), con una atención de alta calidad para el personal docente y administrativo del (M.P.P.E), y otros entes afiliados, en el marco de los principios de universalidad, solidaridad, unidad, integralidad y participación democrática, que le permitan a su vez convertirse en una institución modelo dentro del Sistema de Seguridad Social en Venezuela y en América Latina.

### **Procedimientos Prácticos que Sirvan de Guía y Garanticen el Fiel Cumplimiento de las Políticas en la Institución**

#### **Proceso Global de Transformación**

El proceso global de transformación, consiste en el conjunto de actividades que es necesario realizar para que el proyecto sea implementado. Por consiguiente, en el proceso global de transformación, se describe en forma detallada las entradas al

proceso del proyecto, las actividades que se realizan y las salidas del proceso que son los productos primarios y secundarios que se obtienen mediante el mismo. De igual forma, es importante señalar cuáles son los recursos necesarios para lograr la obtención de los productos definidos, para la implementación del plan estratégico.

### **Insumos Principal y Secundario**

De acuerdo con los beneficiarios que se definieron el insumo principal o la entrada para su implementación serán los cuatro (04) trabajadores activos que recibirán la información, por ser los actores principales de este proceso y por tanto reciben la acción transformadora del contenido y actividades programadas. Por otra parte, los insumos o productos secundarios del proceso son los futuros trabajadores, ya que son ellos los que recibirán la acción positiva producto de la preparación de los trabajadores activos.

### **Procesos**

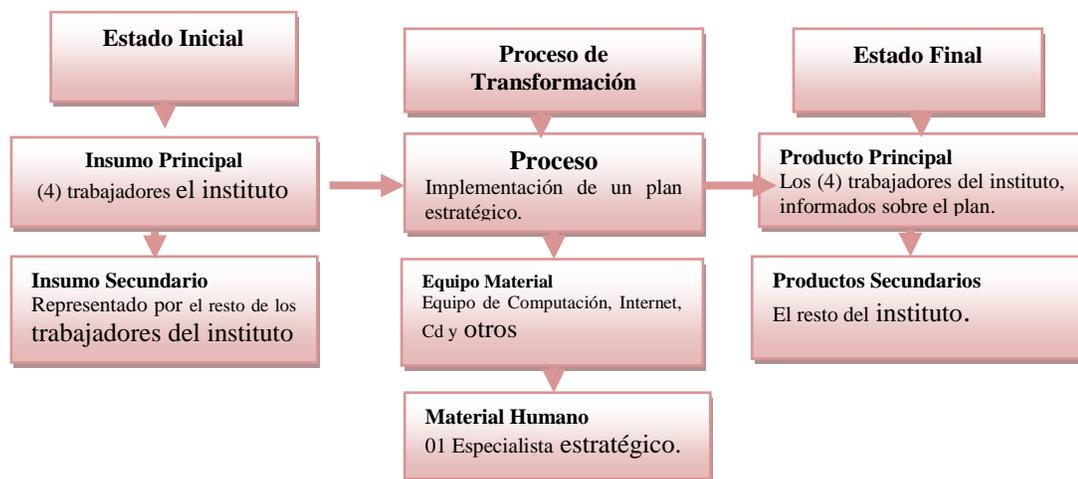
Los procesos que se realizaron como parte de las estrategias definidas para el proyecto, se centraron fundamentalmente, en que el trabajador adquiera competencias para la aplicación de las normativas desarrolladas en el plan, acción que representa el objeto del mismo, las cuales pudieran ser incluso extrapoladas por los mismos trabajadores, a integrantes de otros departamentos.

### **Producto Principal y Secundario**

El producto principal que se obtiene del programa es un trabajador con competencias para un decidido desarrollo personal y profesional, para que su organización esté ajustada a las normativas legales vigentes. Finalmente, debe

hacerse referencia en el proceso global de transformación relativo al presente proyecto, de las necesidades de recursos que posibilitarán el cambio previsto en los insumos primarios y secundarios a productos, los cuales se relacionan con el equipamiento y el personal necesario para desarrollar el proyecto. Igualmente, con relación al personal, se indica que el mismo debe ser altamente especializado, con dominio teórico y práctico tanto de lo relativo al ámbito legal como de la ejecución de planificación. Seguidamente, se muestra una representación gráfica del proceso global de transformación para la implementación del plan estratégico.

**Figura 3. Flujoograma del Proceso Global de Transformación.**



**Gráfico 13:** Proceso Global de Transformación.

**Fuente:** Rodríguez (2015).

Como se estableció en la matriz de análisis DOFA, la institución cuenta con un personal altamente calificado en el departamento de administración el cual es el encargado de elaborar el plan operativo anual, pero aun contando con personas competentes que realizan sus funciones de manera óptima y eficiente, pero existe una debilidad y es que asumen varias funciones a la vez, lo que se traduce en procesos donde no existe la eficiencia y eficacia. Resulta de vital importancia incorporar

personal y adecuar sus funciones según sus capacidades de manera de garantizar el control de las actividades a realizar.

Luego de esta representación gráfica se procedió a elaborar en base a todo lo observado y obtenido hasta esta sección, un cuadro donde se relaciona los objetivos y estrategias planteadas en el plan estratégico.

Cuadro N°.15 Relación Objetivos-Estrategias

Objetivos	Estrategias
Desarrollar las normas y procedimientos que permitan asegurar la efectiva formulación y evaluación de las actividades del IPASME	FO: Solicitar la creación del cargo de analista de presupuesto que permita planificar las actividades y satisfacer la demanda del sector médico asistencial.
	DO: Crear procedimientos prácticos que sirvan de guía y garanticen el fiel cumplimiento de las políticas de la institución. DO: Crear un manual o un plan estratégico DO: Establecer talleres motivacionales que permitan la unificación del personal y el compromiso con las metas establecidas.
Establecer los procedimientos prácticos que sirvan de guía y garanticen el fiel cumplimiento de las políticas en la institución	DA: Crear mecanismos que propicien la adquisición de materiales e insumos. DA:
	FA: Solicitar plazos de créditos más largos que permitan el mejor uso de los recursos financieros.

Fuente: Rodríguez (2015)

### Los Mapas Estratégicos

Son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño. Cuando una organización ha desarrollado un Plan Estratégico y quiere implantarlo de una forma eficiente, fácil de comunicar y

ágil de medir; con el fin de alcanzar los objetivos planificados de una manera eficiente y rentable, debe definir su Mapa Estratégico.

Un Mapa Estratégico es una poderosa herramienta que permite alinear a todos los miembros de la organización hacia la consecución de los objetivos descritos en su Plan Estratégico, a comunicarlos y a definir qué es lo que tiene que hacer para alcanzarlos. Los mapas estratégicos son la visión operativa de la estrategia: es convertir la Misión en proyectos estratégicos. El mapa estratégico describe la estrategia y le da una visión operativa detallando como la organización intenta crear valor.

Si una organización cuenta con un Mapa Estratégico, éste le va a permitir a ella y a sus miembros concentrar en un solo documento, a modo de hoja de ruta, lo que se debe hacer para alcanzar los objetivos planteados en el Plan Estratégico, con el fin de facilitar el entendimiento y compromiso de sus miembros y por ende, el desarrollo de las estrategias de una forma precisa, clara y medible hacia el logro de dichos objetivos.

El Mapa Estratégico se construye en 4 niveles:

- 1) Perspectiva Financiera: cuyo fin es identificar los objetivos financieros de la empresa para un período determinado, deben ser objetivos cuantificables y por tanto medibles.
- 2) Perspectiva del Cliente: cuyo fin es identificar qué tenemos que hacer para conseguir los objetivos financieros teniendo en cuenta la satisfacción de nuestros clientes; es decir, lograr satisfacer los clientes con la venta de

productos y/o prestación de servicios para facilitar alcanzar las metas planteadas en la perspectiva financiera (objetivos financieros).

- 3) Perspectiva Interna: cuyo objetivo es definir qué tenemos que hacer de manera interna para satisfacer la perspectiva de nuestros clientes y alcanzar nuestra perspectiva financiera.
- 4) Perspectiva de Aprendizaje: con el fin de definir cuál es el conocimiento y/o capacidades a desarrollar para cumplir la “Perspectiva Interna”.

La definición del Mapa Estratégico puede ser relativamente fácil, dependiendo del tamaño de la organización y del número de participantes en el equipo de trabajo. Normalmente en 2 ó 3 sesiones de trabajo entre las personas claves para la implantación y dirección del mismo, se logran definir, tanto los objetivos (que deben ser concretos y medibles), como las tareas y acciones que se tendrá que realizar para alcanzarlos.

En este sentido, el equipo de trabajo debe tener siempre presente durante el proceso de definición del Mapa Estratégico la perspectiva de los clientes, es decir, lo que realmente el cliente desea obtener de la organización; la perspectiva interna que ayude a la organización a definir cuáles son las actuaciones a realizar para cumplir el compromiso hacia el cliente y la perspectiva de aprendizaje, para identificar las carencias internas en materia de recursos humanos y de infraestructura.

La principal función del mapa estratégico es comunicar la estrategia a todas las personas que tienen que ejecutarla, que son los empleados de la compañía. El mapa

estratégico cuenta la historia de la estrategia, muestra cómo la empresa logrará su visión a través de objetivos concretos.

### Beneficios de los Mapas Estratégicos

Mapas Estratégicos pueden ayudar considerablemente en describir y comunicar la estrategia entre ejecutivos y empleados, representando gráficamente las relaciones existentes entre aspectos de valor en la organización tales como:

- La creación del valor del accionista.
- La gerencia del cliente.
- La gerencia de procesos.
- La gerencia de la calidad.
- Las capacidades centrales.
- La innovación.
- Los recursos humanos.
- La tecnología de la información.
- El diseño organizacional y
- El aprendizaje.

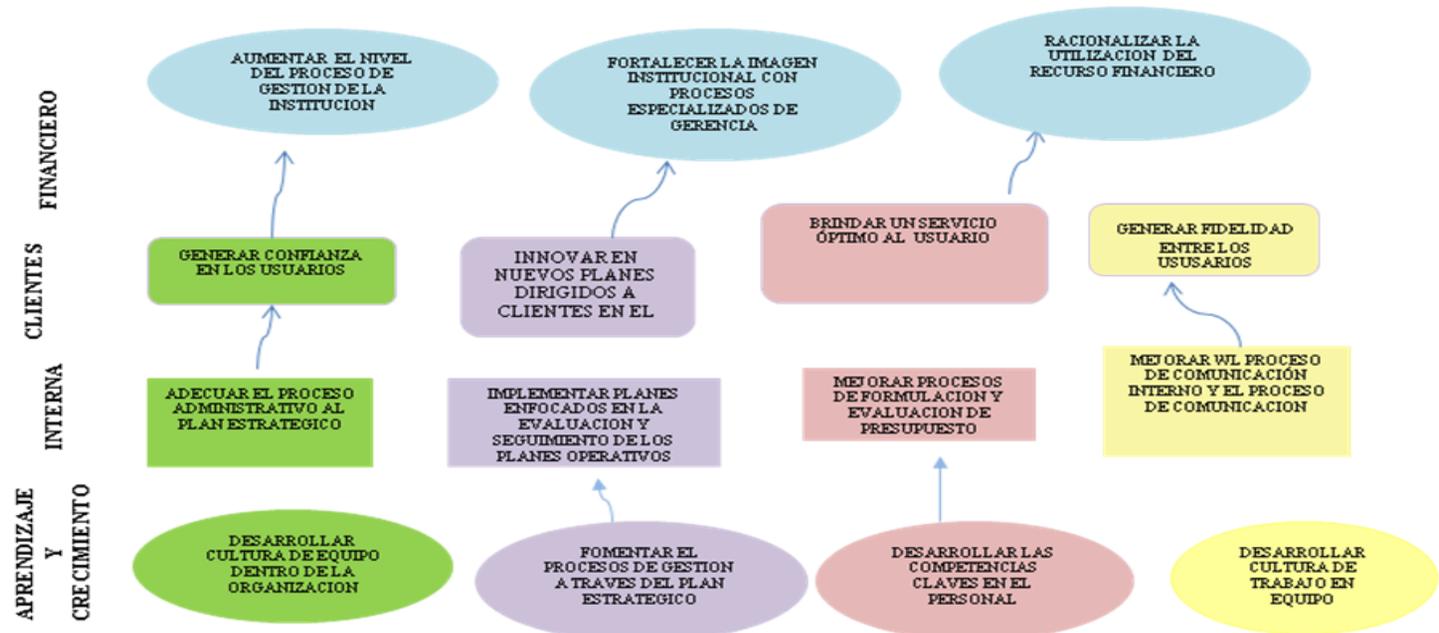
De esta manera se puede crear un alineamiento alrededor de la estrategia, que hace más fácil su entendimiento e implementación exitosa.

**FIGURA N° 4. MAPA ESTRATEGICO**

MAPA ESTRATEGICO

**VISION:** “Prestar un servicio asistencial integral eficiente, de calidad, técnicamente confiable, a y desarrollar las requerimientos que demandan los usuarios para mejorarlo y de esta forma contribuir con el desarrollo sustentable de la institución.

**MISION:** Lograr ser una institución con vocación social, organizada y con proyectos de fácil adaptación a los cambios y dirigida a prestar servicios de salud eficiente, de cambios, de calidad, con tecnología avanzada y personal eficiente, de calidad comparable a las mejores instituciones del sector.



## Planes de Acción

Una vez realizada la selección de las estrategias se procedió a formular los planes de acción para IPASME San Felipe., los cuales son el medio específico mediante el cual se logran los objetivos. De igual manera, los planes de acción se caracterizan por representar el punto en el proceso de planeación cuando se necesita establecer quién los va a implantar y quién va a participar de manera activa, independientemente de que hayan participado o no, en etapas previas de la planeación.

Con la ayuda del personal de administración se desarrolló el grupo de acciones que permitirán lograr cada estrategia resultante, además se determinaron los cursos de acción necesarios, las responsabilidades y la duración o frecuencia de cada acción, así como también las respuestas a esas acciones a seguir. A continuación en las tablas, se presentan los planes de acción, de acuerdo a los objetivos estratégicos definidos y las estrategias seleccionadas.

**Cuadro N° 16. Plan de Acción 1**

<b>Objetivo N° 1:</b> Desarrollar las normas y procedimientos que permitan asegurar la efectiva formulación y evaluación de las actividades del IPASME				
<b>Estrategia 1:</b> Solicitar la creación del cargo de analista de presupuesto que permita planificar las actividades y satisfacer la demanda del sector médico asistencial. .				
<b>Pasos de acción</b>	<b>Responsable(s)</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Retroalimentación</b>
Elaboración de un manual normas y procedimientos o de un plan estratégico	Dirección	2 meses	Humanos, materiales	Obtención resultado deseado
Evaluación de los planes operativos anuales	Dirección	Trimestral	Humanos, materiales Información estadística(cuadros)	Obtención resultado deseado y cumplimiento de metas

Asignar en forma precisa las responsabilidades, obligaciones y condiciones de trabajo de cada uno de los empleados.	Dirección	1 Semana	Humanos, materiales	Tareas programadas a realizar de los empleados dentro de la empresa.
---	-----------	----------	---------------------	--

Fuente: Rodríguez (2015)

### Cuadro N° 17. Plan de Acción 2

<b>Objetivo N° 1:</b> Desarrollar las normas y procedimientos que permitan asegurar la efectiva formulación y evaluación de las actividades del IPASME				
<b>Estrategia 2:</b> Establecer talleres motivacionales que permitan la unificación del personal y el compromiso con las metas establecidas.				
Pasos de acción	Responsable(s)	Duración	Recursos	Retroalimentación
Realizar Charlas que permitan llevar un rumbo de dirección laboral, que se propone la institución, así como también la importancia de la calidad de servicio que se va a prestar a los usuarios	Dirección		Humanos, materiales	
Evaluar a los empleados de manera objetiva, en cuanto al cumplimiento de sus responsabilidades, así como también dar seguimiento a sus labores.	Dirección		Humanos, materiales	

Fuente: Rodríguez (2015)

### Cuadro N° 18. Plan de Acción 3

<b>Objetivo N° 2:</b> Crear procedimientos prácticos que sirvan de guía y garanticen el fiel cumplimiento de las políticas en la institución				
<b>Estrategia 1:</b> Crear mecanismos que propicien la adquisición de materiales e insumos que propicie el uso de los recursos financieros.				
Pasos de acción	Responsable(s)	Duración	Recursos	Retroalimentación
Adecuada revisión de la estructura de costos	Dirección	Permanente	Humanos materiales	Disponibilidad de recursos para adquisición de

				insumos
Proyecciones adecuadas al presupuesto que proporcione la información real	Dirección	1 mes	Humanos materiales	Cumplimiento de metas
Uso adecuado del sistema cambiario	Dirección	Permanente	Humanos materiales	Disponibilidad de insumos necesarios
Racionalizar el uso del recurso financiero	Dirección	Permanente	Humanos materiales	Disponibilidad de recursos para adquisición de insumos

Fuente: Rodríguez (2015)

#### Cuadro N° 19. Plan de Acción 4

<b>Objetivo N° 2:</b> Crear procedimientos prácticos que sirvan de guía y garanticen el fiel cumplimiento de las políticas en la institución				
<b>Estrategia 2:</b> Solicitar plazos de créditos más largos que permitan el mejor uso de los recursos financieros.				
Pasos de acción	Responsable(s)	Duración	Recursos	Retroalimentación
Establecer alianzas estratégicas con proveedores	Dirección	Permanente	Humanos materiales	Disponibilidad de insumos
Revisión de lista de proveedores que ofrezcan mejores condiciones de venta de insumos	Dirección	Permanente	Humanos materiales	Proveedor confiable

Fuente: Rodríguez (2015)

Finalmente y luego de realizada la revisión bibliográfica y de ejecutada la metodología sugerida, el resultado del cuestionario ofreció la viabilidad de la perspectiva de la aplicación de una herramienta gerencial que optimice los procedimientos administrativos del IPASME, específicamente los procedimientos presupuestarios, la cual no es otra que la planificación estratégica en el ámbito

público es una herramienta que ayudará al establecimiento de prioridades, objetivos y estrategias como apoyo a la definición de los recursos que se necesitan para lograr los resultados esperados, por lo tanto debe ser un proceso simple e incorporado en la rutina de la toma de decisiones directivas en el proceso presupuestario, ya que la mismas ofrece unos beneficios que serán mencionados a continuación:

- ✓ Promover el trabajo en equipo
- ✓ Generar innovación y enriquecimiento del trabajo diario
- ✓ Impulsar la eficiencia y productividad de las actividades
- ✓ Contribuir al desarrollo personal y crecimiento profesional del equipo.
- ✓ Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- ✓ Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- ✓ Traducción de la visión y estrategias en acción.
- ✓ Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- ✓ Integración de información de diversas áreas de negocio.
- ✓ Mejoría en los indicadores financieros.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

Luego de realizado el abordaje teórico y metodológico de esta investigación, se concluye lo siguiente:

De acuerdo con los resultados, revela que la evaluación no es un proceso que se lleve a cabo sistemáticamente en todas las unidades ejecutoras del IPASME. La Administración debe promover el control de las acciones centrada en la verificación de los procesos que se implementan, así como los resultados obtenidos de acuerdo con los objetivos y metas señaladas en los planes operativos y de desarrollo.

Deben ser prioritarias las acciones de control de gestión que conlleven a una acción correctiva para el cumplimiento de los objetivos de los planes.

Se hace necesaria la implementación de un sistema de información que permita de manera periódica medir el comportamiento de los indicadores, para hacer un análisis de la situación en que se encuentran los objetivos y metas planteados, en relación con los logros alcanzados, haciéndose cortes periódicos de monitoreo.

Desarrollar mecanismos que garanticen el seguimiento, control y evaluación de la gestión de formulación y evaluación de presupuesto del IPASME San Felipe.

De esta investigación se puede deducir que la suma de esfuerzos del talento humano de la institución, en atención al proceso de planificación, es el requisito principal para subsanar la insuficiencia estructural que pudo detectarse en el curso de una fase de ejecución del plan. Por tanto, la jerarquización de las actividades y de la conciencia colectiva del personal en cuanto a la preeminencia de la planificación como un todo, condensa toda la voluntad institucional para un desenvolvimiento más óptimo del IPASME.

La comunicación y sensibilización del personal en torno al Plan estratégico, logrará que todos los participantes identifiquen su responsabilidad en la ejecución del plan y se comprometan con éste, lo cual también deriva de la implementación de una metodología de gerencia estratégica democrática, integrando propuestas de todas las instancias de la institución

Un reto muy importante del sistema es propiciar un mayor dinamismo al plan, pues en la medida que todos los entes involucrados sean partícipes, de alguna manera darán cuenta de su nivel de alcance.

Existe incertidumbre en relación a la dependencia de los recursos del Estado, y a la situación de inestabilidad del sistema cambiario.

En líneas generales, el estudio resultó de gran importancia para el IPASME, pues constituye una herramienta de gestión que podría ser tomada en cuenta para dar una mayor claridad acerca de cómo hacer la formulación, seguimiento, control y evaluación del proceso de formulación y evaluación de las operaciones logísticas de presupuesto del IPASME.

### **Recomendaciones**

El control y la evaluación deben basarse en criterios flexibles, adaptándose a los cambios imprevistos. Esta última no debe hacerse al final, sino periódicamente a fin de ajustar el plan.

Se pretende que los resultados obtenidos en este estudio sean tomados en consideración para establecer mecanismos de seguimiento, control y evaluación en los procesos que den cuenta del avance real de los objetivos estratégicos y operativos de la Institución.

El sistema de información propuesto tendrá como objetivo principal proporcionar información para la toma de decisiones y la consecuente solución de problemas. El sistema que se propone le otorgará mayor dinamismo a la institución, pues en la medida que todos los entes involucrados sean partícipes, de alguna manera darán cuenta de su nivel de alcance, lo que precisa a pensar que el plan sea visto como un documento dinámico, que forme parte de la institución, que trascienda el quehacer diario de la institución.

Incluir, como parte de la gestión institucional, la medición del clima organizacional que brinde información suficiente para considerarla en los sucesivos planes institucionales, que garanticen el seguimiento, control y evaluación de la gestión de formulación y evaluación de presupuesto del IPASME San Felipe.

El plan estratégico como herramienta gerencial es necesario llevarlo a cabo en la institución y debe realizarse en forma participativa con las autoridades, coordinadores y jefes de área así como con el personal, para garantizar su coherencia con la misión establecida

Exhortar al personal a que participe activamente en los distintos procesos y actividades contempladas en la planificación estratégica como herramienta gerencial.

Realizar un estudio que incluya la opinión de los usuarios en cuanto a la gestión institucional, con el objeto de explorar sus experiencias tomando en cuenta los procesos administrativos de la institución.

Establecer la planificación estratégica como herramienta gerencial para la formulación y evaluación del presupuesto ya que con su aplicación favorecerá el proceso de toma de decisiones, lo que redundara en el correcto uso de los recursos financieros con que cuenta la institución, y que contribuirá a disminuir los errores y evitar la devolución de los documentos, así como la optimización de las funciones

que cada trabajador debe realizar, contribuyendo con el logro de los objetivos establecidos en la institución.

## LISTA DE REFERENCIAS

Arias, Fidiás (2006). **El proyecto de investigación**. Editorial Episteme. Orión Ediciones., 3ra Edición Caracas.

Asociación Venezolana del Presupuesto Público (1995). **Aspectos Conceptuales y Metodológicos del Presupuesto Público Venezolano**. 3era Edición. Impresos Lobo.ca.

Balestrini, Marian. (2006). **Como se Elabora el Proyecto de Investigación**. Cedice Editorial. DL Consultores Asociados Servicio Editorial. 7ma Edición

Burbano, Jorge. (1995). **Presupuesto: Enfoque moderno de Planeación y Control de Recursos**. Mc Graw – Hill Interamericana, S.A., Segunda Edición. Bogotá-Colombia.

Cabello, Daniel (2009). **Planificación Estratégica para las Empresas Venezolanas que Adopten las NIIF como Normativa Financiera – Contable**. Universidad de Carabobo. Trabajo de Grado presentado para optar al título de Magíster en Administración de Empresa, Mención: Finanzas.

Caruci, Flavio. **Planificación estratégica por problemas: Un enfoque participativo**. Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales. 2da edición producciones gráficas. Caracas.

Choez Pacheco, Grey Dalila (2011) **Planificación Estratégica para la Fundación Scalesia**, en la Escuela Superior Politécnica del Ejército requisito para la obtención del grado de Magíster en Planificación y Dirección Estratégica. Perú.

Da-Fonseca, Joao Pedro, Hernández-Nariño, Arialys, Medina-León, Alberto, y Nogueira-Rivera, Dianelys (enero –abril 2014). Revista Ingeniería Industrial. ISSN 1815-593., Vol. XXXIV, No. 1, en las paginas 105 hasta la 111. Relevancia de la Planificación Estratégica en la Gestión Pública. Oficina de Estudios y Planeamiento.

Gobierno Provincial de Huambo. Huambo, Angola, y la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Matanzas, Cuba.

David, Fred. (2003). **Conceptos de Administración Estratégica**. Novena Edición. Pearson Educación. México.

Daza U, Elli,(2011)**La Gerencia Basada en la Planificación Estratégica de la Empresa de Procesamiento de Pulpa de Fruta Naturalist c,a**. Universidad de Carabobo. Trabajo presentado ante el área de estudios de postgrado para optar al título de Magíster en Administración de Empresas, Mención Gerencia.

Hernández, Fernández y Baptista (2004). **Metodología de la Investigación**. 5ta Edición. Editorial McGraw Hill. México. DF.

Kaplan, Robert y Norton, David. (2004) **Mapas Estratégicos**. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. España.

Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público.

Ley Orgánica de la Contraloría General de la República Bolivariana y del Sistema Nacional de Control Fiscal.

Ley Orgánica de la Administración Pública.  
Ley Orgánica de Planificación.

Espinoza Altamirano, Manuel (2013).**Planeamiento Estratégico como Instrumento de Gestión para el Desarrollo de las Empresas de Seguridad y Vigilancia Privada de Lima Metropolitana**. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú. Tesis Para optar el Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial.

Jiménez (2000). **Curso sobre Formulación, Desarrollo y Evaluación de Proyectos Factibles**. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Venezuela.

Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2003)

Miled Constantino, ch. (2009).**Modelo de Planificación Financiera a Largo Plazo. Caso de estudio: Comunitel c.a.**Universidad de Carabobo. Trabajo presentado ante el área de estudios de postgrado para optar al título de Magíster en Administración de Empresas, Mención Finanzas.

Monje, Carlos (2011).**Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa. Guía Didáctica.** Universidad de Neiva. Colombia

Olivares Ramírez, Marco Polo (2009).**Planeación Estratégica de una PYME mediante la Incorporación de una Nueva Línea de Negocio.** Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica. México. Tesis que presenta para obtener el título de Maestro en Ciencias en Ingeniería de Sistemas.

Paredes, Fabricio (2006). **El presupuesto Público. Aspectos Teóricos y Prácticos.** Primera edición. G Universidad de Los Andes Vicerrectorado AcadémicoCodepre. Editorial Venezolana C.A.

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

Ruiz, Annie (2011).**Diseño de un Plan Estratégico Presupuestario para el Decanato de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Carabobo.** Trabajo de Grado presentado para optar al título de Magister en Administración de Empresas. Mención Finanzas

Sabino Carlos (2000).**Como Hacer una Tesis.** Editorial. Panapo, 2da Edición.Caracas.

Tamayo y Tamayo (2004).**Proceso de la Investigación Descriptiva.**4ta.Edicicon. Mexico.Limusa.

Tamayo y Tamayo (2004).**Metodología de la Investigación Científica**. Barcelona Editorial Urano.

Serna Gómez, Humberto, (2008). **Gerencia. Estratégica Teoría. Metodología, Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos**. 10ª Edición 3R Editores. Bogotá.

Universidad de Carabobo (2011). **Normas para la elaboración y presentación de los trabajos de investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo**. Bárbula: Autor. Venezuela.

Universidad de Carabobo (2011). **Líneas de Investigación Faces Campus**. Bárbula: Autor. Venezuela.

Universidad Nacional Abierta. (2009).**Finanzas y Presupuesto Público**.Caracas.1decimoquinta Edicion.

Welsch Ronald gordon.**Presupuestos Planificación-y Control**

<http://www.uci.ac.cr/descargas/AE/FODA%28SWOT%29.pdf>. consultado el 12 de julio de 2014

## **ANEXOS**

**ANEXO A**  
**INSTRUMENTO**

### Cuestionario

N° de item	Preguntas	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1	¿Conoce usted las normas y procedimientos en el proceso de formulación presupuestaria?					
2	¿Convendría saber usted lo que es una formulación presupuestaria?					
3	¿Cree usted que es necesario tener controles presupuestarios en la institución?					
4	¿Tiene noción de lo que significa estimaciones presupuestarias?					
5	¿Realizan planeaciones de las estimaciones presupuestarias?					
6	¿Conoce lo que es un plan operativo anual?					
7	¿Tiene conocimiento si en la institución se elabora un plan operativo anual?					
8	¿Debería participar en la elaboración del plan operativo anual?					
9	Debe realizarse una planificación estratégica en la institución?					
10	¿Es beneficiosa la aplicación de la planificación estratégica como herramienta gerencial en la institución?					
11	¿Cuenta con el tiempo necesario para participar en la aplicación de la planificación estratégica como herramienta gerencial en la institución?					
12	¿Cree usted que es importante la utilización de planes para el desarrollo de la organización y de los trabajadores?					

**ANEXO B**  
**OPERACIONALIZACION DE VARIABLES**

## OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

**Objetivo General:** Analizar el proceso de planificación estratégica financiera para la formulación y evaluación de las operaciones logísticas de presupuesto de la unidad IPASME tipo II San Felipe en el lapso 2013-2014

Objetivos Específicos	VARIABLES	Definición	Dimensión	Indicadores	Ítems	Técnica/Instrumento	
Diagnosticar el proceso de formulación y evaluación de las operaciones logísticas de presupuesto de la Unidad IPASME tipo II San Felipe	Formulación y evaluación	<b>Formulación:</b> Implica la realización de un conjunto de tareas que deben ser llevadas a cabo con gran precisión, conlleva aplicar criterios rigurosos en la determinación y cálculo de los insumos, en términos reales y financieros, que requiere la producción pública <b>Evaluación:</b> Se realiza de forma preferente mediante el cálculo de las desviaciones respecto a los objetivos iniciales considerados en el presupuesto de cada departamento de responsabilidad	Proceso de formulación y evaluación presupuestaria	Norma Control Conocimiento. Plan operativo anual	<b>1</b> <b>3</b> <b>2,4</b>  <b>5-8</b>	<b>Técnicas:</b> Encuesta Observación directa Revisión documental <b>Instrumento:</b> Cuestionario Lista de cotejo Análisis, resumen	Gordon  Burbano, Jorge Asociación Venezolana del Presupuesto Publico
Establecer a través de un análisis DOFA las estrategias pertinentes para la formulación y evaluación de las operaciones logísticas de presupuesto de la Unidad IPASME tipo II San Felipe.	Matriz DOFA	<b>Matriz DOFA</b> Herramienta analítica que permite examinar las debilidades fortalezas (entorno interno) así como oportunidades y amenazas (entorno externo) de una organización.	Matriz FODA	Fortaleza Oportunidad Debilidad Amenazas	<b>1-12</b>		David Fred Serna, Humberto
Describir el proceso de planificación estratégica que se desarrolla en la formulación y evaluación de las operaciones logísticas de presupuesto actual de la Unidad IPASME tipo II San Felipe.	Planificación estratégica	<b>Planificación estratégica.</b> Proceso mediante el cual una organización define su negocio, la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.	Proceso de planificación estratégica	Conocimiento Norma Participación Disponibilidad	<b>9-11</b>		Kaplan y Norton
Desarrollar un plan estratégico acorde a las necesidades para la formulación y evaluación de las operaciones logísticas de presupuesto de la unidad IPASME tipo II San Felipe.	Plan estratégico	<b>Plan estratégico:</b> Conjunto de acciones programadas para conseguir un objetivo a plazo fijo.	Plan estratégico		<b>12</b>		

**ANEXO C**  
**VALIDACION DEL INSTRUMENTO**



### Carta de Validación de los Instrumentos

Yo, Daniel L. Romero de profesión Abogado con estudios de 4to nivel en Administración hago constar mediante la presente, que he revisado el instrumento de recolección de información "Guía de Entrevista y Cuestionario", desde el punto de vista de Experto/Tutor, diseñado por el Licenciado en Administración Comercial: **Yoleiba Dianet Rodríguez C.I. 7.906.881**; que será aplicado a la muestra seleccionada en la investigación del Trabajo de Grado que lleva por título "**Planificación Estratégica Financiera para la Formulación y Evaluación de las Operaciones Logísticas de Presupuesto de las Unidades IPASME Tipo II en el lapso 2013-2014**"

Constancia que se expide a los 04 días del mes de Mayo de 2015.

  
FIRMA

C.I.: 12750394



**VALIDEZ DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO 1**

**EXPERTO:**

Daniel Romero C.I. 12780394 Firma 

**INVESTIGADORA: Yoleiba Dianet Rodríguez C.I. 7.906.881**

**Título del Trabajo de Investigación: “Planificación Estratégica Financiera para la Formulación y Evaluación de las Operaciones Logísticas de Presupuesto de las Unidades IPASME Tipo II en el lapso 2013-2014”.**

**Instrumento de Validación de Contenido**

ÍTEM	Redacción		Pertinencia		Correspondencia		Observaciones
	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	
1	✓		✓		✓		
2	✓		✓		✓		
3	✓		✓		✓		
4	✓		✓		✓		
5	✓		✓		✓		
6	✓		✓		✓		
7	✓		✓		✓		
8	✓		✓		✓		
9	✓		✓		✓		
10	✓		✓		✓		

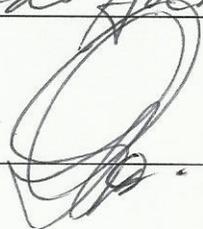
ÍTEMS	Redacción		Pertinencia		Correspondencia		Observaciones
	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	
11	✓		✓		✓		
12	✓		✓		✓		

Observaciones \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Nombre del experto: Daniel Romero

C.I.: 12750394

Profesión: Lic. Admon. Comercial

Firma: 



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
MENCION FINANZAS



Carta de Validación de los Instrumentos

Yo, Oscar D. Lucena de profesión Licdo. Administración General con estudios de 4to nivel en Magister Gerencia Empresarial hago constar mediante la presente, que he revisado el instrumento de recolección de información "Guía de Entrevista y Cuestionario", desde el punto de vista de contenido, diseñado por el Licenciado en Administración Comercial: **Yoleiba Dianet Rodríguez C.I. 7.906.881**; que será aplicado a la muestra seleccionada en la investigación del Trabajo de Grado que lleva por título "**Planificación Estratégica Financiera para la Formulación y Evaluación de las Operaciones Logísticas de Presupuesto de las Unidades IPASME Tipo II en el lapso 2013-2014**"

Constancia que se expide a los 25 días del mes de Enero de 2015.

  
FIRMA

C.I.: 8.787.868



**VALIDEZ DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO 1**

**EXPERTO:** Osvaldo J. Pucero & C.I. 8.787.568 Firma 

**INVESTIGADORA:** Yoleiba Dianet Rodríguez C.I. 7.906.881

**Título del Trabajo de Investigación:** “Planificación Estratégica Financiera para la Formulación y Evaluación de las Operaciones Logísticas de Presupuesto de las Unidades IPASME Tipo II en el lapso 2013-2014”.

**Instrumento de Validación de Contenido**

ÍTEMS	Redacción		Pertinencia		Correspondencia		Observaciones
	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	
1	✓		✓		✓		
2	✓		✓		✓		
3	✓		✓		✓		
4	✓		✓		✓		
5	✓		✓		✓		
6	✓		✓		✓		
7	✓		✓		✓		
8	✓		✓		✓		
9	✓		✓		✓		
10	✓		✓		✓		

ÍTEMS	Redacción		Pertinencia		Correspondencia		Observaciones
	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	
11	✓		✓		✓		
12	✓		✓		✓		

Observaciones \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Nombre del experto: Gerardo Lucena

C.I.: 8.787.568

Profesión: \_\_\_\_\_

Firma: 