

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA

**LA PLANIFICACIÓN COMO ESTRATEGIA PARA OPTIMIZAR EL  
MANEJO DEL PRESUPUESTO EN LA DIVISIÓN DE PLANIFICACIÓN Y  
PRESUPUESTO DE LA ZONA EDUCATIVA DEL ESTADO SUCRE  
EN EL PERIODO 2011 - 2012.**

Autor:

Acosta G. Crisanto J.

C.I: 16.843.502

Asesor:

Prof. Rafael Arenas

**Trabajo de Curso Especial de Grado presentado como requisito parcial  
para optar al Título de Licenciado en Contaduría Pública**

Cumaná, Abril de 2012

## INDICE

<u>DEDICATORIA.....</u>	<u>3</u>
<u>AGRADECIMIENTO.....</u>	<u>4</u>
<u>RESUMEN.....</u>	<u>5</u>
<u>INTRODUCCIÓN.....</u>	<u>6</u>
<u>CAPITULO I.....</u>	<u>8</u>
<u>EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....</u>	<u>8</u>
<u>1.1 El Problema de Investigación.....</u>	<u>8</u>
<u>1.2 Planteamiento del Problema.....</u>	<u>8</u>
<u>1.3 Objetivos de la Investigación.....</u>	<u>9</u>
<u>1.3.1 Objetivo General.....</u>	<u>9</u>
<u>1.3.2 Objetivos Específicos.....</u>	<u>10</u>
<u>1.4 Justificación de la Investigación.....</u>	<u>10</u>
<u>1.5 Delimitaciones.....</u>	<u>10</u>
<u>1.6 Limitaciones.....</u>	<u>11</u>
<u>1.7 Metodología de la Investigación.....</u>	<u>11</u>

1.7.1 Nivel de la Investigación .....	11
1.7.2 Tipo de Investigación.....	11
1.7.3 Población y Muestra.....	12
1.7.4 Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Información. 12	
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>14</b>
<b>MARCO TEORICO.....</b>	<b>14</b>
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	14
2.2 Bases Teóricas.....	15
2.2.1Definición de Planificación.....	15
2.2.2Características de la Planificación.....	16
2.2.3 Ventajas de la Planificación.....	16
2.2.4 Desventajas de la Planificación.....	17
2.2.5 Clasificación de la Planificación.....	17
2.2.6 Importancia de la Planificación.....	18
2.2.7 Flexibilidad de la Planificación.....	19
2.2.8 Etapas del Proceso de Planificación.....	19
2.2.9 Definición de Presupuesto.....	20
2.2.10 Aportes del Presupuesto Público .....	20
2.2.11 Características del Presupuesto Público.....	21
2.2.12 Importancia del Presupuesto Público.....	21

2.2.13 Ventajas del Presupuesto Público .....	22
2.2.14 Tipos de Presupuestos Público .....	22
2.2.15 Finalidades de los Presupuestos.....	24
2.2.16 Análisis Estratégico.....	24
2.2.17 Pasos del Análisis Estratégico.....	25
2.2.18 La Estrategia.....	26
2.3 Bases Legales.....	27
CAPITULO III.....	29
MARCO INSTITUCIONAL.....	29
3.1 Reseña Histórica de la Zona Educativa del Estado Sucre:.....	29
3.2 Misión de la Zona Educativa del Estado Sucre:.....	29
3.3 Visión de la Zona Educativa del Estado Sucre:.....	30
3.4 Objetivos de la Zona Educativa del Estado Sucre:.....	30
3.5 Estructura Organizativa de la Zona Educativa del Estado Sucre:...	30
3.5.1 Dirección de la Zona:.....	31
3.5.2 Oficina de Información y Relaciones Públicas:.....	31
3.5.3 Asesoría Jurídica:.....	31
3.5.4 Contraloría Interna Delegada:.....	31
3.5.5 Junta Calificadora Zonal:.....	32
3.5.6 Oficina de Pago Directo:.....	32

<u>3.5.7 División Administrativa:</u> .....	<u>32</u>
<u>3.5.8 División de Apoyo Docente:</u> .....	<u>33</u>
<u>3.5.9 División de Asuntos Laborales:</u> .....	<u>33</u>
<u>3.5.10 División Docencia:</u> .....	<u>34</u>
<u>3.5.11 La División de Planificación y Presupuesto:</u> .....	<u>35</u>
<u>3.5.11.1 Coordinación de planes y programas:</u> .....	<u>35</u>
<u>3.5.11.2 Coordinación de presupuesto:</u> .....	<u>36</u>
<u>3.5.11.3 Coordinación de estadística:</u> .....	<u>37</u>
<u>3.5.11.4 Coordinación de infraestructura:</u> .....	<u>37</u>
<u>3.5.12 Coordinación de Zonificación:</u> .....	<u>38</u>
<u>3.5.13 Coordinación de Informática:</u> .....	<u>38</u>
<u>3.6 Marco Legal de la República Bolivariana de Venezuela:</u> .....	<u>39</u>
<u>3.7 Marco Legal del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte:</u> .....	<u>39</u>
<u>CAPITULO IV</u> .....	<u>41</u>
<u>La Planificación como Estrategia para Optimizar el Manejo del Presupuesto en la División de Planificación y Presupuesto de la Zona Educativa del Estado Sucre en el periodo 2011 - 2012</u> .....	<u>41</u>
<u>4.1 División de Planificación Y Presupuesto de la Zona Educativa del Estado Sucre</u> .....	<u>41</u>
<u>4.1.1 Misión:</u> .....	<u>41</u>
<u>4.1.2 Visión:</u> .....	<u>41</u>

<u>4.1.3 Funciones:</u> .....	<u>41</u>
<u>4.2 Análisis FODA</u> .....	<u>42</u>
<u>CONCLUSIONES</u> .....	<u>48</u>
<u>RECOMENDACIONES</u> .....	<u>50</u>
<u>BIBLIOGRAFÍA</u> .....	<u>50</u>
<u>ANEXOS</u> .....	<u>53</u>
<u>HOJAS DE METADATOS</u> .....	<u>55</u>

## DEDICATORIA

Cuando nos proponemos una meta, estamos iniciando un largo camino por recorrer, quizás para algunos muy fácil de alcanzar, mientras que para otros puede ser sumamente difícil, mas sin embargo hay que tener presente que contamos con alguien que nos escucha cuando reímos y cuando lloramos, cuando sentimos frío o sentimos calor y siempre nos ve por igual, colmándonos de fuerza y de fe para vencer todo lo que en nuestro andar se nos pueda atravesar y del mismo modo pretenda interponerse en el alcance de nuestros objetivos, es por eso que quiero dedicarle este logro principalmente a mi **DIOS**, por ser mi guía, mi luz y mi aliento en este camino que gracias a él hoy finalizo.

A mis padres Pilar González y Crisanto Acosta, por su apoyo, paciencia y sobre todo por tener fe en mí muchísimas gracias.

A mis hermanos Yulbiris, Zulay, Zuleimi, Alejandro y Alexis a mis sobrinos José Ángel, Yulian, Jhoan, Alberto, Luismar, Samuel y David, gracias por confiar en mí los quiero mucho.

También quiero dedicar este éxito muy especialmente a una mujer que fue como una madre para mí, quien me abrió las puertas de su hogar y me apoyo en todo lo que necesitaba me refiero a usted Sra. Elvira Bello, que aunque me hubiese gustado celebrar con usted este logro, estoy convencido de que donde quiera que se encuentre está muy orgullosa de mí, que mi Dios la tenga en la gloria y que descanse en paz.

## **AGRADECIMIENTO**

Principalmente a **DIOS**, por ser mi guía a lo largo de este camino y por haberme dado salud, fortaleza, sabiduría, y el valor para seguir adelante y alcanzar esta meta.

A mis Padres, por haberme dado la vida, una buena educación y enseñarme los principios y valores para ser una persona de bien.

A mis hermanos, a quienes hoy les digo que con dedicación y esfuerzo todo se logra, gracias por apoyarme en todos los momentos de mi vida.

A la Familia Medina Bello, por abrirme las puertas de su casa aun sin conocerme, de corazón muchas gracias hoy me siento muy feliz y me llena de orgullo decir que soy un miembro más de su familia.

A mí Asesor, Prof. Rafael Arenas, por su constancia, dedicación y tiempo, usted forma parte importante de este logro muchísimas gracias.

Al Lcdo. Rafael Mundaray, por toda la colaboración prestada en la División de Planificación y Presupuesto de la Zona Educativa del estado Sucre.

A mis amigos Ramón, Luis, Vicente, Carlos, Manuel, Aquiles, José Gregorio, Saira, Arismer, Angie, Christy, Marianny, Erika, James, Atay, Iván, Beatriz, Lorennys y Rosselis gracias chicos por ser parte de mi vida los quiero mucho.



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA

**LA PLANIFICACIÓN COMO ESTRATEGIA PARA OPTIMIZAR EL  
MANEJO DEL PRESUPUESTO EN LA DIVISIÓN DE PLANIFICACIÓN Y  
PRESUPUESTO DE LA ZONA EDUCATIVA DEL ESTADO SUCRE  
EN EL PERIODO 2011 - 2012.**

Autor:

Acosta G. Crisanto J.

**RESUMEN**

La planificación es un proceso que permite determinar de manera exacta lo que hará la institución para alcanzar sus objetivos y las acciones llevadas a cabo para realizar los diferentes planes y proyectos. Por otro lado el presupuesto es una estrategia de acción que busca alcanzar los objetivos trazados por la administración de una organización, este a su vez es un mecanismo que permite medir la eficiencia y la eficacia de las funciones de cada una de las unidades ejecutoras en la estructura organizativa. El objetivo general de esta investigación consistió en analizar la Planificación como estrategia para optimizar el manejo del Presupuesto en la División de Planificación y Presupuesto de la Zona Educativa del Estado Sucre en el periodo 2011 - 2012. Todo esto con el propósito de alcanzar el mejor rendimiento y la mayor utilización de los recursos financieros que dicha institución percibe, de modo que se puedan satisfacer gran parte de las necesidades y corregir las deficiencias en uno de los sectores de mayor importancia en la sociedad venezolana como lo es el sector educación en el Estado Sucre.

Palabras y/o Frases Claves: Planificación, Presupuesto, Estrategia y Análisis Estratégico

## INTRODUCCIÓN

Para alcanzar el éxito del sistema educativo y su fin social, se requiere la participación activa del Estado Venezolano, el cual debe impulsar políticas educativas y económicas basadas en la realidad social y en las necesidades de la comunidad, con la finalidad de permitir el acceso a la educación al mayor porcentaje posible de la población. En este sentido el Ministerio del Poder Popular para la Educación conjuntamente con las Zonas Educativas deben estar organizadas de tal forma que permitan contribuir para la satisfacción de dichas necesidades.

Para lograr estas exigencias se requiere que este tipo de Instituciones cuenten con los recursos, instrumentos y espacios que le permitan seguir adelante en su esfuerzo de garantizarle a todos los estudiantes de educación básica, media y diversificada el mejor desarrollo en el sistema Educativo Venezolano, pero también conservando la producción de conocimientos y la capacidad de formación Educativa y Ciudadana.

En efecto para cumplir con estas premisas, debe suministrarse a las Zonas Educativas a nivel Nacional los recursos que le permitan operar de tal forma que garanticen el derecho a los venezolanos a la educación; por lo tanto el estado Venezolano a través del Ministerio del Poder Popular Para la Educación deberá sostenerlas, tal y como lo establece el artículo 103 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Por tal razón le corresponde asegurar el aporte financiero para su sostenimiento que garantice su normal funcionamiento, desarrollo y cumplimiento de sus fines.

El aporte a estas a estas Instituciones Públicas se materializa mediante el instrumento conocido como “Presupuesto”, el cual se convierte en la expresión en términos financieros de los recursos disponibles que subsidiara el gobierno y que contribuirán al fortalecimiento de este tipo de Instituciones.

Los presupuestos públicos reflejan algunas de las prioridades y metas económicas y sociales del gobierno. Así un análisis presupuestario es fundamental para avanzar en la construcción de Instituciones Públicas más abiertas, transparentes y participativas. En este sentido una revisión, monitoreo y seguimiento de su parte es fundamental para supervisar el cumplimiento de los objetivos de las políticas económicas del Estado.

La dinámica social de hoy exige cada vez más la revisión de los presupuestos públicos por ser estos los documentos que se convierten en las herramientas concretas mediante las cuales se instrumentan los programas y los planes de acción y que mejor transmiten las políticas y compromisos gubernamentales, ya que implican decisiones que establecen como se obtendrán los recursos y en que serán gastados.

Siendo así, se considera necesaria una evaluación a la planificación como estrategia en el proceso presupuestario que se realiza en las Zonas Educativas presentes en Venezuela, en este caso en específico a la planificación que se lleva a cabo en la División de Planificación y Presupuesto de la Zona Educativa del Estado Sucre, de modo que esta sirva de base fundamental para optimizar el manejo del Presupuesto en dicha entidad. Para poder determinar cómo se llevan a cabo las políticas dirigidas a cumplir las metas establecidas en los planes y de igual manera examinar el desempeño de la división antes mencionada. En efecto esta división como ente eficiente y eficaz, es responsable del cumplimiento de las políticas, planes, instituciones, operativos, evaluación de gestión, proyectos y organización de sistemas, proyecto de presupuesto, suministro de información y memoria y cuenta del

Sistema Educativo Bolivariano en el estado Sucre, asegurando su integración y articulación con los planes de desarrollo estatal y nacional.

En tal sentido, el propósito de esta investigación está enmarcado en analizar la Planificación como estrategia para optimizar el manejo del Presupuesto en la División de Planificación y Presupuesto de la Zona Educativa del Estado Sucre, para tal fin este trabajo de investigación, se estructura en cuatro (4) capítulos, los cuales se presentan a continuación:

El Capítulo I: El Problema: Planteamiento del problema, Objetivo General, Objetivos Específicos, la justificación de la investigación, Delimitación y La Limitación de la Investigación y Marco Metodológico. El Capítulo II Marco Teórico que contiene: Antecedentes de la Investigación, Bases Teóricas, Bases Legales. El Capítulo III; Marco Institucional. El Capítulo IV La Planificación como estrategia para optimizar el manejo del Presupuesto en la División de Planificación y Presupuesto de la Zona Educativa del Estado Sucre en el periodo 2011 - 2012, Conclusiones, Recomendaciones, Bibliografía y Anexos.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 El Problema de Investigación**

El punto de partida para cualquier investigación es detectar un problema, el cual según Fideas Arias (2006: 37) es “todo aquello que amerita ser resuelto. Si no hay necesidad de encontrar una solución, entonces no existe tal problema”. De igual forma, Arias (2006), define el problema de investigación como una pregunta o interrogante sobre algo que no se sabe o que se desconoce, y cuya solución es la respuesta o el nuevo conocimiento obtenido mediante el proceso investigativo. Se puede decir entonces, que el problema de investigación es aquella interrogante que se plantea, que va a permitir obtener una serie de conocimientos a través del proceso investigativo. Por lo tanto, este capítulo comprende el planteamiento del problema de investigación, objetivos de investigación (general y específicos), y la justificación y alcance de la investigación.

### **1.2 Planteamiento del Problema**

El planteamiento del problema de acuerdo a Arias (2006:41), consiste en “describir de manera amplia la situación objeto de estudio, ubicándola en un contexto que permita comprender su origen, relaciones e incógnitas por responder”. El problema debe ser claramente formulado de modo que resulte con facilidad conocer

qué se quiere lograr con la investigación; es por ello que, a continuación, se detallan los aspectos relacionados con la problemática de estudio, que gira en torno a la Planificación como estrategia para optimizar el manejo del Presupuesto en la División de Planificación y Presupuesto de la Zona Educativa del Estado Sucre. Para lo cual se deben conocer algunos elementos que de alguna u otra manera se encuentran inmersos en ella como: la planificación, el presupuesto, el análisis estratégico, la estrategia y el análisis FODA.

Al respecto, Guzmán (2005) señala que: “La planificación es un proceso en virtud del cual se proyectan y se fijan las bases de las actividades económicas con el objeto de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos”.

En este sentido, Hernández (2005) señala que el presupuesto: Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

La estrategia para Thompson y Strickland (1994:6), “es el plan de acción general para lograr los objetivos de la organización; la estrategia se refleja en el patrón de movimientos y esfuerzos ideados por la gerencia para producir los resultados planeados. La estrategia es el cómo luchar por la misión de la organización y lograr los objetivos deseados”.

El análisis estratégico según De Zuani (2005), es la primera fase de la administración estratégica que incluye tres sub-grupos de tareas a realizar, tales como: definición de la misión y objetivos de la empresa, análisis del entorno y análisis del ambiente interno de la organización.

Ahora bien, El análisis FODA para Serna (1997), es un acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio: oportunidades y amenazas y capacidades internas: fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas y prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

En la actualidad estos términos son utilizados por diferentes organizaciones tanto públicas como privadas. En este caso, serán abordados en la Zona Educativa del Estado Sucre, institución que se encarga de promover en toda la sociedad del Estado Sucre y en concordancia con los lineamientos de la Nación, un mayor y mejor nivel de desarrollo de la región, mediante la formación educativa de sus habitantes, apoyándose esta en los principios filosóficos y políticos del sistema Educativo Bolivariano.

En esta institución la planificación se establece como una práctica para transformar y construir nuevas realidades con la capacidad de alcanzar propósitos, interpretar intereses de la sociedad e incorporar, en las deliberaciones, las necesidades de las generaciones futuras.

Y de igual forma se entiende por planificación la tecnología permanente, ininterrumpida y reiterada del Estado y la sociedad, destinada a lograr cambios estructurales de conformidad con lo establecido en la Constitución.

Por tal motivo el Ministerio del Poder Popular para la Educación como Organismo Rector de la Educación en la República Bolivariana de Venezuela formula las políticas, planes institucionales y las formas de operatividad del proceso y faculta a la Zona Educativa del Estado Sucre a través de la División de Planificación y Presupuesto para ejercer el desarrollo de la gestión educacional con la utilización de la planificación como estrategia para garantizar su integración, articulación, formación y desarrollo, de manera eficiente y eficaz, en aras de coadyuvar en el avance hacia la construcción de una sociedad virtuosa, libre e independiente con la mayor suma de felicidad posible.

En tal sentido, la Misión de la División de Planificación y Presupuesto es coordinar, asesorar y evaluar el proceso de asistencia técnica a las dependencias suscritas a la Zona para la eficiente y eficaz formulación de la planificación, presupuesto y estadística, con la debida disciplina y veracidad para promover y preservar la integración y articulación de los planes para el desarrollo regional y nacional.

El propósito de la presente investigación se fundamenta en la aplicación de un análisis estratégico a la división de Planificación y



Presupuesto de la Zona Educativa del Estado Sucre, puesto que este tiene como finalidad permitirle a los Directivos de la misma que consideren los diferentes factores tanto internos como externos, en función de maximizar el potencial de las fortalezas y oportunidades y minimizar el impacto de las debilidades y amenazas.

A tales efectos se plantean las siguientes interrogantes:

- ❖ ¿Cuál es la situación actual en cuanto al manejo del presupuesto en la División de Planificación y Presupuesto de la Zona Educativa del Estado Sucre?
- ❖ ¿Cuál es el basamento legal de la planificación como herramienta para el manejo del presupuesto en la División de Planificación y Presupuesto de la Zona Educativa del Estado Sucre?
- ❖ ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se encuentran inmersas en la División de Planificación y Presupuesto de la Zona Educativa del Estado Sucre?
- ❖ ¿Cuáles son las ventajas que ofrece la planificación en el manejo del presupuesto en la División de Planificación y Presupuesto de la Zona Educativa del Estado Sucre?

- ❖ ¿Qué estrategias se pueden establecer para mejorar el manejo del presupuesto a través de la planificación en la División de planificación y Presupuesto de la Zona Educativa del Estado Sucre.

### **1.3 Objetivos de la Investigación**

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

#### **1.3.1 Objetivo General**

Analizar la Planificación como estrategia para optimizar el manejo del Presupuesto en la División de Planificación y Presupuesto de la Zona Educativa del Estado Sucre en el periodo 2011-2012.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- ❖ Diagnosticar la situación actual respecto al manejo del presupuesto en la División de Planificación y Presupuesto de la Zona Educativa del Estado Sucre.
- ❖ Analizar la fundamentación legal que sustente la Planificación como herramienta para el manejo del presupuesto en la División

de Planificación y Presupuesto de la Zona Educativa del Estado Sucre.

- ❖ Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se encuentran inmersas en la División de Planificación y Presupuesto de la Zona Educativa del Estado Sucre.
- ❖ Señalar las ventajas que ofrece la planificación en el manejo del presupuesto en la División de Planificación y Presupuesto de la Zona Educativa del Estado Sucre.
- ❖ Proponer estrategias para mejorar el manejo del presupuesto a través de la planificación en la División de planificación y Presupuesto de la Zona Educativa del Estado Sucre.

#### **1.4 Justificación de la Investigación**

El análisis estratégico tiene como finalidad permitirle a la Gerencia que considere los diferentes factores tanto internos como externos, en función de maximizar el potencial de las fortalezas y oportunidades y minimizar el impacto de las debilidades y amenazas.

Por consiguiente, la razón principal que justifica este trabajo de investigación, consiste en la realización de un análisis estratégico, que

permitirá conocer las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades en la División de Planificación y Presupuesto de la Zona Educativa del Estado Sucre, ya que, esta institución no ha realizado análisis estratégico que la pueda orientar mejor al logro de sus objetivos organizacionales.

### **1.5 Delimitaciones**

Este trabajo va a ser desarrollado en las instalaciones de la Zona Educativa específicamente en la División de Planificación y Presupuesto de dicha institución ubicada en Cumaná Estado sucre.

### **1.6 Limitaciones**

En cuanto a las limitaciones que se presentaron para la elaboración del presente trabajo de investigación, podría considerar dos en particular, en primer lugar el acceso a la Zona Educativa del Estado Sucre, puesto que esta es una Institución que atiende a diario un elevado número de persona, lo que dificulta acceder a la misma y en segundo lugar que dicha institución no cuenta con el mejor espacio físico lo que implica que la gran cantidad de oficinas presentes en dicha institución no cuenten con el espacio requerido para el buen desempeño del personal y por ende las visitas realizadas a la División de Planificación y Presupuestos eran considerablemente cortas puesto que la oficina permanecían muchas personas.

## **1.7 Metodología de la Investigación**

Según Arias (2006:110), la metodología de la investigación es “el cómo se realizará el estudio para responder a la dificultad programada”. Es por ello que, este capítulo incluye todos los aspectos relacionados con la metodología de la investigación, en función a ello comprende el nivel de investigación, tipo de investigación, población y muestra, técnicas de recolección, organización, análisis e interpretación de la información y presentación del informe final.

### **1.7.1 Nivel de la Investigación**

Para Arias (2006), el nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio. Así mismo, Arias (2006), expresa que existen varios niveles de investigación:

- Investigación exploratoria: es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos.
- Investigación descriptiva: ésta consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican con un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.

- 
- Investigación explicativa: se encarga de buscar el por qué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones, causa–efecto. Sus resultados y conclusiones se constituyen en el nivel más profundo de conocimientos.

- 

De acuerdo a lo planteado anteriormente, la investigación realizada es descriptiva, ya que, permitió combinar ciertos criterios de clasificación para ordenar, agrupar o sistematizar el objeto involucrado en el trabajo realizado.

### **1.7.2 Tipo de Investigación**

Con el tipo de investigación, el investigador busca señalar el nivel de profundidad con que quiere abordar el objeto de estudio. Al respecto, (Arias, 2006:26), señala que el tipo de investigación “es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado”. Según Arias (2006), se pueden mencionar varios tipos de investigación, a saber:

- Investigación documental o diseño documental: es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos.
- Investigación de campo o diseño de campo: es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable

alguna, es decir el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes.

- Investigación experimental o diseño experimental: es un proceso que consiste en someter a un objeto o grupo de individuos a determinadas condiciones, estímulos o tratamientos (variables dependientes), para observar los efectos o reacciones que se producen (variable dependiente).

Siguiendo con la idea anterior, el tipo de investigación que se empleó en este trabajo fue de campo, lo que, permitió el contacto directo con el objeto de estudio, y la misma tuvo como base el diseño documental puesto que fue necesario acudir a fuentes impresas y electrónicas para sustentar las bases teóricas presentes en la investigación lo que al mismo tiempo facilitó la búsqueda de información necesaria para realizar el presente trabajo de investigación.

### **1.7.3 Población y Muestra**

Para Arias (2006:81), la población “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio”. También define la muestra como un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible.

A los efectos de alcanzar los objetivos de la presente investigación, la población correspondiente a este estudio es de tipo finita. Arias (2006:82), define la población finita como “la agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran”. Es de allí de donde surge la idea de no considerar necesario, la determinación de una muestra, por cuanto la población es finita, pequeña y

manejable. En tal sentido, la población, de esta investigación está conformada por los individuos que trabajan en la División de Planificación y Presupuesto de la Zona Educativa del Estado Sucre, ascendiendo así a un grupo de (15) personas, que fueron los informantes claves.

#### **1.7.4 Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Información**

Las técnicas son indispensables en el proceso de la investigación científica, ya que integra la estructura por medio de la cual se organiza la investigación.

Según Arias (2006), las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o procedimientos particulares de obtener datos o información, y donde además se plantean varias técnicas para la recopilación de los mismos.

Hoy en día, la aplicación de una técnica conduce a la obtención de información, la cual debe ser guardada en un medio material de manera que los datos puedan ser recuperados, procesados, analizados e interpretados posteriormente. A dicho soporte se le denomina instrumento, que es definido por Arias (2006:69) como “cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información.

Existen varias técnicas para la recolección de datos como lo son:

- 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 sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos.



- 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, esta puede ser oral o escrita.
- La entrevista: más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en el diálogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida.
- El cuestionario: es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrado, porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador.

Ahora bien, en esta investigación, se usó el cuestionario como técnica para la recolección de los datos, además del análisis documental a trabajos previos, material bibliográfico, información en línea (páginas web), entre otros, que guardan relación con el problema de investigación.

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO

#### 2.1 Antecedentes de la Investigación

Según Arias (2006:106), los antecedentes “reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirve de modelo o ejemplos para futuras investigaciones”. Por consiguiente, los antecedentes son trabajos que anteriormente se han realizado, sobre el tema u objeto de estudios que servirán de guía para investigaciones futuros.

Con la finalidad de sustentar esta investigación, se hizo necesaria la revisión de estudios e investigaciones que están relacionados con la planificación, el presupuesto y el análisis estratégico, de esta manera se extrajeron como antecedentes las siguientes investigaciones por considerarse que guardan relación con el tema objeto de estudio.

García, M., Patiño, W., y Rodríguez, M., (2011) realizaron un trabajo de investigación titulado “Análisis de la Planificación y el Presupuesto de Ingresos y Gastos de la Alcaldía del Municipio Ribero para el Ejercicio Fiscal 2010 y primer semestre del 2011”. y sobre la base de los objetivos propuestos, los autores llegaron a las siguientes conclusiones:

- ❖ La Alcaldía del Municipio Ribero cumple con los lineamientos establecidos, para la formulación, aprobación y discusión, ejecución y control y evaluación del presupuesto.

- ❖ Existe concordancia entre la Misión de la institución y las metas establecidas en los presupuestos de gasto y de inversión.
- ❖ Ausencia de una oficina de planificación para la elaboración del presupuesto de inversión que responda a las exigencias de la comunidad.

Por su parte Farfán, E. y Carrera, Y., (2011) realizaron una investigación referida a “Análisis Estratégico en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de Petróleos de Venezuela S.A, Costa Afuera, División Cumaná.” Los autores concluyeron:

- Al realizar un análisis estratégico en la gerencia antes mencionada se evaluó un conjunto de factores tanto internos como externos. A lo interno, elementos como elementos estratégicos, capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad tecnológica y capacidad de talento humano y, a lo externo, elementos como aspectos generales, factores económicos, factores políticos, factores sociales, factores tecnológicos, factores geográficos y factores competitivos; todo esto con la intención de medir su nivel de impacto y poder analizarlos a través de la matriz FODA.
- 
- A través del cuestionario aplicado al personal de la Gerencia de Planificación Presupuestos y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná el análisis FODA, en el aspecto interno se encontró que la Gerencia cuenta con una misión y visión que es conocida por todos los empleados, tiene objetivos organizacionales claramente

establecido, existe integración y enlace entre los líderes de la gerencia, además hay una efectiva comunicación entre los líderes y con sus jefes.

- 
- En el aspecto externo, se pudo observar que la situación actual del país es beneficiosa para la gerencia, las políticas de sueldos y salarios implementadas por el Gobierno Nacional tiene un impacto positivo sobre la misma, además de esto, el hecho que la organización tenga una excelente posición en el mercado, y cuente con una reputación y responsabilidad social se convierte en oportunidades para la gerencia.

- - De igual modo Rivero, C. y De Nora, J. realizaron un trabajo de investigación referente a “La Planificación Estratégica en el sector Construcción del Estado Sucre, Municipio Sucre”. el cual se encauzó en reflexionar sobre los elementos de análisis estratégico que permiten la sostenibilidad en las organizaciones. Los autores concluyeron:

- 
- La gran mayoría de las empresas constructoras en el Municipio Sucre no realizan una planificación estratégica debido a que no cuentan con un mercado amplio de clientes.
- La situación económica política y social por la que atraviesa el país no permita que las empresas constructores puedan crear planes a largo plazo debido al clima de incertidumbre en todos los agentes económicos.

- Otro elemento que condiciona la aplicación de una aplicación estratégica son los altos costos de los materiales y la poca capacidad de maquinarias y operarios con que cuenta.

- 

- Los estudios mencionados anteriormente, guardan relación con el tema de estudio, ya que, estos concluyeron que tanto la planificación como el análisis estratégico son instrumentos que le permiten a las organizaciones tener una visión amplia, tanto en el ámbito interno como el externo donde la misma se desenvuelve, para así tener un panorama claro de lo que necesita, al mismo tiempo que les proporciona una posición estratégica que de alguna manera u otro conlleva a que todas las actividades que se realicen se den de forma eficaz y eficiente.

- 

## **2.2 Bases Teóricas**

- 

### **2.2.1 Definición de Planificación**

- 

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

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

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

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

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

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

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

### **2.2.2 Características de la Planificación**

La planificación se caracteriza por:

- *Sentido de Proceso*: la planificación es una actividad continua, un reajuste permanente entre medios, actividades, fines y procedimientos.
- *Vínculo con el medio*: Tiene en cuenta los diferentes factores sociales y factores contingentes que conforman el escenario donde se desarrolla. En muchos casos, este vínculo con el medio se efectúa a través de un diagnóstico preliminar.
- *Actividad preparatoria*: la planificación se desarrolla en un escenario previo a la acción. Hay una separación entre el espacio de planificación y el de ejecución.
- *Conjunto de decisiones*: Planificar implica la selección de algunas soluciones entre una gama de opciones. Sin embargo,

más que una decisión única, la planificación es un conjunto de decisiones interrelacionadas y en progresión.

- *Para la acción:* A pesar de que la planificación no es ejecución, siempre va dirigida hacia la realización de acciones.
- *Sentido de futuro:* la planificación siempre es un esfuerzo prospectivo, se busca el logro de objetivos futuristas.
- *Tiende al logro de objetivos:* el alcance de objetivos propuestos, concretos y definidos es una de las principales metas de la planificación.
- *Teoría causa-efecto:* Relación de causalidad entre lo decidido y los resultados esperados.
- *Eficiencia:* Para el logro de los objetivos, se busca el uso de los medios más eficientes.

### **2.2.3 Ventajas de la Planificación**

Existen muchas ventajas para la planificación que deben estimular a todos los gerentes en todos los niveles de cualquier organización. Entre las cuales podemos mencionar las siguientes:

- Requiere actividades con orden y propósito. Se enfocan todas las actividades hacia los resultados deseados y se logra una secuencia efectiva de los esfuerzos.



- Señala la necesidad de cambios futuros. La planificación ayuda al gerente a visualizar las futuras posibilidades y a evaluar los campos clave para posible una posible participación.
- Contesta a las preguntas "y que pasa si" Tales preguntas permiten al que hace la planificación, a través de una complejidad de variables ver e intuir los posibles planes de contingencia.
- Proporciona una base para el control. Este se ejecuta para cerciorarse que la planificación está dando los resultados buscados.
- Estimula la realización. El hecho de poner los pensamientos en papel y formular un plan proporciona al que hace los planes la orientación y el impulso de realizar y lograr los objetivos.
- Obliga a la visualización del conjunto. Esta comprensión general es valiosa, pues capacita al gerente para ver las relaciones de importancia, obtiene un entendimiento más pleno de cada actividad y aprecia la base que apoya a las actividades administrativas.
- Aumenta y equilibra la utilización de las instalaciones. Se hace un mejor uso de lo que se dispone.
- Ayuda al gerente obtener status. La planificación adecuada ayuda al gerente a proporcionar una dirección confiada y agresiva.

#### **2.2.4 Desventajas de la Planificación**

Por otra parte, existen desventajas o limitaciones del uso de la planificación.

- La planificación está limitada por la exactitud de la información y de los hechos futuros. La utilidad de un plan está afectada por la corrección de las premisas utilizadas como subsecuentes. Si las condiciones bajo las cuales

fue formulado el plan cambian en forma significativa, puede perderse gran parte del valor del plan.

- La planificación cuesta mucho. Algunos argumentan que el costo de la planificación excede a su contribución real. Creen que sería mejor gastar el dinero en ejecutar el trabajo físico que deba hacerse.
- La planificación tiene barreras psicológicas. Una barrera usual es que las personas tienen más en cuenta el presente que el futuro.
- La planificación ahoga la iniciativa. Algunos creen que la planificación obliga a los gerentes a una forma rígida de ejecutar su trabajo.
- La planificación demora las acciones. Las emergencias y apariciones súbitas de situaciones desusadas demandan decisiones al momento. No puede dejar pasar el tiempo valioso reflexionando sobre la situación y diseñando un plan.
- La planificación es exagerada por los planificadores. Algunos críticos afirman que quienes hacen la planificación tienden a exagerar su contribución.

### **2.2.5 Clasificación de la Planificación**

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

La planificación estratégica está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización, mientras la planificación operativa muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario. Los planes estratégicos y los planes operativos están vinculados a la definición de la misión de una organización, la meta general que justifica la existencia de una organización. Los planes estratégicos

difieren de los planes operativos en cuanto a su horizonte de tiempo, alcance y grado de detalle.

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

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

*La planificación operativa:* consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se utiliza para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito a corto plazo. Según Wilburg Jiménez Castro la planificación puede clasificarse, según sus propósitos en tres tipos fundamentales no excluyentes, que son: a) Planificación Operativa, b) Planificación Económica y Social, c) Planificación Física o Territorial.

*Planificación Operativa o Administrativa:* se ha definido como el diseño de un estado futuro deseado para una entidad y de las maneras eficaces de alcanzarlo (R. Ackoff, 1970).

*Planificación Económica y Social:* puede definirse como el inventario de recursos y necesidades y la determinación de metas y de programas que han de ordenar esos recursos para atender dichas necesidades, atinentes al desarrollo económico y al mejoramiento social del país.

*Planificación Física o Territorial:* podría ser definida como la adopción de programas y normas adecuadas, para el desarrollo de los recursos naturales, dentro de los cuales se incluyen los agropecuarios, minerales y la energía eléctrica, etc., y además para el crecimiento de ciudades y colonizaciones o desarrollo regional rural.

Según el período que abarque puede ser: a) de corto plazo, b) de Mediano plazo, c) de largo plazo.

*Planificación de corto plazo:* el período que cubre es de un año.

*Planificación de mediano plazo:* el período que cubre es más de un año y menos de cinco.

*Planificación de largo plazo:* el período que cubre es de más de cinco años.

### **2.2.6 Importancia de la Planificación**

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planificación para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

Supone un marco temporal de tiempo más largo que otros tipos de planificación. Ayuda a orientar las energías y recursos hacia las características de alta prioridad.

Es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente ya que ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización. Además se requiere adhesión de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos.

Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos. Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina. Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito. Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas. Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades. Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación. Minimiza el trabajo no

productivo y se obtiene una identificación constructiva de los problemas y las potencialidades de la empresa.

Por último, cabe destacar que la planificación es la primera función del proceso administrativo, por tanto, realizar una buena planificación conlleva a tener una buena organización, dirección y control de la empresa lo cual se traduce en una administración cien por ciento efectiva.

### **2.2.7 Flexibilidad de la Planificación**

Algunas veces sucesos inesperados demandan un cambio de planes, esto es de suma importancia, un cambio tiempo puede ahorrar dinero a la empresa en términos de reducción de costos y tiempos. Por ello se debe tomar en cuenta dos principios básicos para incluir la incertidumbre en la planificación.

El primero de ellos se refiere a la de imprimir a los planes mayor flexibilidad, de modo que el peligro por pérdidas, cuando aparezcan sucesos inesperados, sea menor; pero el costo de la flexibilidad debe evaluarse si se han contraído compromisos futuros-

El segundo principio de flexibilidad de los planes se refiere al compromiso de las decisiones de planificación con el futuro, cuando este compromiso es mayor el gerente debe revisar periódicamente los acontecimientos y expectativas rediseñando los planes para mantener el curso habitual hacia las metas impuestas.

### **2.2.8 Etapas del Proceso de Planificación**

- Elaboración de un plan o planeamiento.
- Preparación de las condiciones para la ejecución (instrumentación o implementación).
- Ejecución del plan.
- Evaluación de los resultados.

En el planteamiento se hace un estudio de la situación o del objeto a planificar, se diseña el modelo normativo que contiene el futuro que contiene el futuro propuesto para el objeto (expresado en objetivos), las correspondientes estrategias a aplicar y los medios necesarios; se diseña el modelo operativo con los respectivos programas que permitan lograr los objetivos formulados en el modelo normativo.

Elaborado el plan, es a veces necesario tomar una serie de de medidas para garantizar su exitosa ejecución, se toman una serie de medidas que pueden ser: políticas, sociales, legales, institucionales, financieras, organizativas, relativa a los recursos materiales, con respecto al personal, entre otros., que garanticen el éxito de la aplicación del plan.

Ejecución del plan: en esta etapa se pone en ejecución el plan siguiendo lo establecido en el modelo operativo y, en particular, en sus proyectos y programas. Además, se controla la ejecución y los resultados parciales que se van obteniendo para introducir los correlativos necesarios.

Evaluación de los resultados de la planificación del plan culmina con el proceso. Como su denominación lo indica se evalúan los resultados obtenidos, la corrección de la estrategia y la pertinencia de los medios.

A partir del resultado de la evaluación se reinicia el proceso antes expuesto. Las etapas no deben llevar necesariamente la secuencia presentada, algunas pueden ejecutarse simultáneamente. Por ejemplo: a medida que se elabora el plan y se van conociendo los requerimientos, también pueden prepararse las condiciones para su ejecución; asimismo, se puede iniciar la ejecución del plan y continuar con la preparación de las condiciones que faciliten ésta ejecución; el control que se lleva a cabo durante la ejecución del plan es base para la evaluación.

Es conveniente hacer un comentario acerca de los organismos responsables de la realización de cada etapa. Se comprende que la ejecución del plan debe estar a cargo de unidades u organizaciones distintas de las que preparan el plan y evalúan los resultados de su aplicación. Asimismo, las unidades encargadas de preparar las condiciones para la ejecución del plan, pueden ser distintas de las ejecutoras o de las que preparan o evalúan los resultados. La no distinción entre las unidades responsables de cada etapa, puede contribuir a crear confusión en el contenido de la planificación, con las unidades responsables de éste proceso. Por su complejidad, la planificación requiere la combinación, la planificación requiere la combinación de diversas unidades trabajando, con una gran coordinación y con una clara diferenciación en las funciones o tareas a realizar.

### **2.2.9 Definición de Presupuesto**

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



presupuestaria única, es un proceso vivo donde permanente y se expresa en él todo los elementos de lo proyectado.

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

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

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

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

### **2.2.10 Aportes del Presupuesto Público**

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

### **2.2.11 Características del Presupuesto Público**

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

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

### **2.2.12 Importancia del Presupuesto Público**

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

- *De la Planificación Económica y Social:*

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

Este plan constituye una responsabilidad del Sector Público y se lleva a cabo mediante instrumentos como: formularios, instructivos, entre otros, cada uno de ellos tienen una función específica y en conjunto con los demás y por otro al Plan Anual Operativo le corresponde los planes de largo y mediano plazo.

- *Político:*

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

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

- *De Gobierno:*

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

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

- *De Administración y Control:*

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

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

### **2.2.13 Ventajas del Presupuesto Público**

Para Martínez (2002:46) el presupuesto permite valorar anticipadamente las decisiones, las cuales se deben tomar de manera racional, así como también permite identificar las áreas que están por debajo de lo esperado y determinar responsabilidades. En vista de que el presupuesto se formula sobre la base de proyectos, se pueden mencionar las siguientes ventajas:

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

#### **2.2.14 Tipos de Presupuestos Público**

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

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

➤ *Presupuesto Tradicional:*

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

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

➤ *Presupuesto por Programas:*

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

La importancia del presupuesto por programa se centra fundamentalmente en una política económica, de planificación de corto plazo y de racionalización administrativa, que permite entre otras cosas delimitar las responsabilidades para el logro de las acciones. Además, hace posible la observación de las cosas que el Estado realiza en función de la producción de bienes y servicios.

➤ *Presupuesto por Proyecto:*

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

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

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

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

#### **2.2.15 Finalidades de los Presupuestos**

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

- Coordinar y relacionar las actividades de la organización.
- Lograr los resultados de las operaciones periódicas.

### **2.2.16 Análisis Estratégico**

Para Humberto Serna (1999:31), el análisis estratégico es: “el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución”.

Según Dess y Lumpkin (2003:11), el análisis estratégico puede ser considerado como el punto inicial del proceso de dirección estratégica. “Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implementar eficazmente las estrategias.

Hacer un análisis estratégico implica considerar un cúmulo de factores tanto externos como internos que influyen o pueden incidir sobre la estructura, el funcionamiento y la identidad de una organización. Este análisis debe trascender la coyuntura y proyectarse a mediano y largo plazo, dado que las condiciones del entorno suelen cambiar en el transcurso de tiempo.

Es entonces, el análisis estratégico un examen detallado que permite detectar las fortalezas y debilidades internas y las amenazas y oportunidades externas que puedan afectar a la organización de una u otra manera, desde su estructura hasta su funcionamiento. Esta evaluación debe planearse a mediano y largo plazo, buscando que la organización pueda adaptarse a los constantes cambios.

El análisis estratégico podría ser considerado como un procedimiento que tiene como objetivo definir la posición estratégica externa e interna de una organización,



mediante dos diagnósticos fundamentales: el diagnóstico interno y el diagnóstico externo; a fin de evaluar el predominio de fortalezas o debilidades desde el punto de vista interno y amenazas u oportunidades en el aspecto externo.

### **2.2.17 Pasos del Análisis Estratégico**

Para realizar un análisis estratégico existe una secuencia de pasos, que siguiendo lo planteado por Serna (1999) y David (2008), están comprendidos por: el diagnóstico interno, determinación de debilidades y fortalezas, el diagnóstico externo, determinación de las oportunidades y las amenazas, el análisis DOFA y la definición de las acciones estratégicas.

*El Diagnóstico Interno:* Serna (1999), señala que el diagnóstico interno es un proceso para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, o del área o unidad estratégica y lo integran el análisis de:

- *Capacidad directiva:* Todas aquellas fortalezas y debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, entendido como fortalezas o debilidades en: planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación y control.
- *Capacidad competitiva:* Todos los aspectos relacionados con el área comercial, tales como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, investigación y desarrollo, precios, publicidad, lealtad de los clientes, calidad en el servicio al cliente, entre otros.
- *Capacidad financiera:* Ésta incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la compañía, tales como: deuda o

capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de margen financiero, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda y otros índices financieros que se consideran importantes para la organización y área de análisis.

- *Capacidad técnica o tecnológica:* Aquí se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicios. Por tanto, incluye entre otras: infraestructura tecnológica (*hardware*), exclusividad de los procesos de producción, normalización de los procesos, ubicación física, acceso a servicios públicos, facilidades físicas, intensidad en el uso de la mano de obra, patentes, nivel tecnológico, flexibilidad en la producción, disponibilidad de *software*, procedimientos administrativos, procedimientos técnicos, entre otros.
- *Capacidad de talento humano:* Se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, capacidad programada de desarrollo, motivación, procedimientos técnicos, entre otros.

*Determinación de debilidades y fortalezas:* El diagnóstico interno es una herramienta que permite conocer el ambiente interno de las organizaciones y trae como resultado determinar cuáles son las debilidades y fortalezas, además de conocer cuál es la situación que presenta cualquier empresa, considerando los internos que la afectan y así poder delinear la estrategia para el logro satisfactorio de las metas y objetivos inherentes a la empresa.

*Diagnóstico externo:* El diagnóstico externo depende de variables no controlables, provenientes del entorno de la organización. El ambiente externo, constituye un medio fluctuante, por lo que, el propósito del análisis estratégico es facilitar a la organización acciones estratégicas efectivas que permitan hacer frente a las amenazas y restricciones del entorno y aprovechar las oportunidades que emanan del mismo. Para Serna (1999), el diagnóstico externo es un proceso de identificar oportunidades y amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno.

Para (Serna, 1999), el diagnóstico externo lo integran el análisis de:

- *Factores económicos:* Son aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional: índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingresos per cápita, ingreso per cápita disponible, producto interno bruto, comportamiento de la economía internacional.
- *Factores políticos:* Son aquellos que se refiere al uso o migración del poder, datos de gobierno a nivel internacional, nacional, departamental o local, (acuerdos internacionales, normas, leyes, implementos); de los órganos de representación (senado, cámara, asamblea, consejos estatales); otros agentes de gobierno que pueden afectar a la empresa o unidad estratégica de negocio.
- *Factores sociales:* Los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, culturas, entre otros).
- *Factores tecnológicos:* Lo relacionado con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (*hardware*), así como los procesos (*software*).

- *Factores geográficos*: Los relativo a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales.
- *Factores competitivos*: Todos los determinados para la competencia, los productos, el mercado, la calidad y servicio, todos ellos en comparación con los competidores.

*Determinación de oportunidades y amenazas*: Las oportunidades son los factores ambientales externos positivos. Mientras que, las amenazas son factores ambientales externos negativos (Robbins y Coulter, 2000).

Dess y Lumpkin (2003), señalan que las oportunidades y amenazas son situaciones externas a la empresa. Pueden ser factores del entorno general, como la mejora de las condiciones económicas que causan la baja del coste de los préstamos o tendencias que benefician algunas compañías y perjudican a otras.

Para David (2008), las oportunidades y amenazas externas se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a una organización en el futuro.

En fin, las oportunidades y las amenazas son situaciones que se encuentre en el ambiente externo de las organizaciones, y que representan un aspecto positivo denominado oportunidades que deben aprovechar, maximizar, crear, identificar y modificar y tratar de prevenir analizar, nulificar, evadir, minimizar, transformar, ajustar y controlar los aspectos negativos como las amenazas.

*Análisis FODA:* es una de las técnicas básicas para analizar las condiciones de la empresa y su sector de la actividad. El análisis FODA proporciona un método para analizar estos cuatro elementos internos y externos a la empresa (Dess y Lumpkin, 2003). El análisis FODA es una herramienta con la que se generan estrategias luego de hacer un análisis cruzado entre los factores del ambiente externo (amenazas y oportunidades) y los factores del ambiente interno (fortalezas y debilidades).

*Acciones estratégicas:* Son aquella en donde se definen los elementos necesarios para comunicar la propuesta (unidad conceptual) a un grupo de personas con características de uso e interpretación (unidad perceptual). En esta estructura se pueden diseñar los soportes técnicos, estéticos y económicos que permitirán el “juego de símbolos” entre la organización y sus públicos.

### **2.2.18 La Estrategia**

El término proviene de la actividad militar. Edward Luttwark, en su diccionario de la guerra moderna (174-175), explica lo siguiente:

“Estrategia. El arte de desarrollar y emplear recursos militares y de otra naturaleza para alcanzar objetivos definidos por la política nacional. El término estrategia se ha puesto muy de moda y suele usársele también para designar planes, o líneas de acción que nada tienen que ver con la estrategia militar”.

En planificación, el término estrategia puede tomar, por lo menos, dos sentidos, uno amplio y otro restringido: en un sentido amplio, el término estrategia puede ser sinónimo de proyecto o programa político; enmarcado en ésta concepción, Oswaldo Sunker expuso: “Una estrategia de desarrollo sería un programa político de acción socioeconómico de largo plazo, que refleja la concepción sobre la evolución deseada y posible de la sociedad que tiene sus diversos sectores”. En su sentido restringido, la

estrategia expresa el conjunto de líneas de acción a ejecutar con el propósito de lograr, en el objeto, el futuro propuesto por el sujeto planificador.

Para la ejecución de la estrategia prevista, es necesario valerse de medios adecuados que permitan llevar a buen término las líneas de acción formuladas para el logro de los objetivos.

### **2.3 Bases Legales**

Con el propósito de resaltar el ordenamiento jurídico que rige a la planificación y al presupuesto. A continuación se describen varias normas jurídicas que los sustentan:

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

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

fiscal, y explicar cómo dichos objetivos serán logrados, de acuerdo con los principios de responsabilidad y equilibrio fiscal.

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

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

**Artículo 1:** El objeto establecer las bases y lineamientos para la construcción, la viabilidad, el perfeccionamiento y la organización de la planificación en los diferentes niveles territoriales de gobierno, así como el fortalecimiento de los mecanismos de consulta y participación democrática en la misma.

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

**Artículo 23:** los fines de atender los requerimientos de planificación nacional y regional, el Ministerio de Planificación y Desarrollo contarán con el apoyo de los organismos regionales, los cuales tendrán las siguientes atribuciones:

1. Elaborar los planes regionales, en coordinación con las gobernaciones y alcaldías que conforman la región.
2. Coordinar sus planes y programas con los órganos y entes de la Administración Pública Nacional, para la promoción del desarrollo regional.

3. Asesorar y prestar asistencia técnica a la planificación de las gobernaciones, municipalidades y órganos y entes nacionales que operen dentro de los límites de su circunscripción.

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

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

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

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

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



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

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

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

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

Ejecutivo Nacional lo considere necesario para información de la Asamblea Nacional o cuando sean requeridos por ésta.

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

## **CAPITULO III**

### **MARCO INSTITUCIONAL**

#### **3.1 Reseña Histórica de la Zona Educativa del Estado Sucre:**

La creación de las Zonas, Educativas se derivó de la necesidad del Ministerio de Educación en reorganizar el sector educativo desde el punto de vista administrativo, con el propósito de lograr una mejor coordinación y control de las actividades educativas a nivel nacional.

El proceso de regionalización educativa se inicia en el año 1969 con la promulgación del decreto N° 72 de regionalización administrativa, en el cual se establecen ocho (8) Regiones: Región de Guayana, Región Nor-Oriental, Región de los Llanos, Región de los Andes, Región Centro-Occidental, Región Insular, Región del Sur y Región Zuliana, además señala que ésta había sido concebida para facilitar la aplicación de una política educativa nacional que, tomando en cuenta las características regionales en sus aspectos geográficos, culturales, económicos y sociales, propiciara la justa distribución de los recursos económicos del país y la mayor eficiencia del régimen administrativo.

El primero de septiembre de ese mismo año, según resolución N° 10279, se estableció que debería funcionar en cada una de las ocho regiones administrativas una Oficina Regional de Educación (O.R.E.), cuya organización y funcionamiento debía fundamentarse en los principios de descentralización, desconcentración, compatibilidad y se contempla que dentro de cada región funcionarían los consejos: Regional de Educación, Distrital de Educación y Generales de Maestros o Profesores.

En el año 1975 según Decreto N° 827, corresponde al Ministro de Educación por medio de su Reglamento Orgánico, el establecimiento de una nueva estructura del nivel central, tomando en consideración el segundo Decreto Regionalización del 5 de mayo del año 1972 en donde se conservaban las ochos regiones administrativas, con algunas modificaciones en las regiones de los Andes, Centro-Occidental y Guayana, y se crean por medio del Ministerio ocho (8) Direcciones Regionales de Educación y veintiún (21) Zonas de Educación, tanto en el Distrito Federal como en cada uno de los Estados, con la excepción de los Estados Apure y Bolívar.

El 8 de enero de 1980 se sanciona el cuarto Decreto de Regionalización Administrativa en Venezuela, al conformarse nueve (9) regiones con la modificación

de la Región de los Andes. Este decreto no tiene repercusión sobre la organización de las Oficinas Regionales de Educación (O.R.E) porque lo que continúa operando son las Zonas de Educación establecidas en el año 1975.

El 29 de Diciembre de 1980 según Resolución N° 395 del Reglamento Interno del Ministerio de Educación, se establece en su articulado aspectos que guardan relación con la nueva regionalización administrativa al establecer veintitrés (23) Zonas Educativas tanto en el Distrito Federal, como en cada uno de los Estados y Territorios Federales con jurisdicción en sus respectivas Entidades Federales según la División Política Territorial de la República.

Las Direcciones Regionales de Educación desaparecieron, de hecho el primero de abril de 1975 y a partir del 7 de marzo de 1986 quedaron eliminadas definitivamente con la promulgación del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación en la que se consagra el nivel zonal estableciendo las siguientes circunscripciones: Plantel, Distrito Escolar, Zona Educativa y Unidades Centrales, las cuales se corresponden con el primer, segundo, tercero y cuarto nivel jerárquico de supervisión.

Es así como nacen las Zonas Educativas, unidades operativas del Ministerio de Educación con el objeto de implementar las políticas educativas del ente ministerial en las Entidades Federales correspondientes, con la finalidad de adecuar el sistema de planificación educativa a los requerimientos del desarrollo del país, tomando en cuenta la necesidad del aparato productivo y las particularidades de cada región y con la misión de “Mejorar la Calidad de la Educación en nuestro país”.

### **3.2 Misión de la Zona Educativa del Estado Sucre:**

La Zona Educativa del estado Sucre es una unidad operativa cuyo objetivo es implementar las políticas Educativas del ente ministerial en la entidad con el propósito de adaptarlas al sistema de planificación y desarrollo.

La Zona Educativa del Estado Sucre tiene como misión primordial promover en toda la sociedad del Estado Sucre y en concordancia con los lineamientos de la Nación, un mayor y mejor nivel de desarrollo de la región, mediante la formación educativa de sus habitantes, apoyándose esta en los principios filosóficos y políticos del sistema Educativo bolivariano. El planteamiento de esta misión responde a líneas de acción concatenadas con el Gobierno Nacional a través del Ministerio del Poder Popular para la Educación, fundamentado en los artículos 100 al 102 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

### **3.3 Visión de la Zona Educativa del Estado Sucre:**

Esta Institución constituye el enlace que debe existir entre los planes y lineamientos nacionales del Ministerio del Poder Popular para la Educación y la sociedad Sucrense para lograr que la acción educativa permita construir la formación integral del ciudadano, a través del continuo humano, asegurando con ello su inserción en la Democracia participativa y protagónica que expresa nuestra constitución.

### **3.4 Objetivos de la Zona Educativa del Estado Sucre:**

- Integrar y ejecutar las políticas y servicios que garanticen la unidad y continuidad del proceso educativo.

- Implementar estrategias que permitan la mayor calidad de la educación oficial del Estado.
- Dirigir y coordinar las acciones que realizan las diferentes instancias zonales.
- Establecer mecanismos de apoyo para contribuir con el proceso de descentralización de la educación del Estado.
- Ampliar la cobertura y calidad de la Educación Preescolar, Básica y Media Diversificada.
- Mejorar la articulación de los sistemas educativos medios y superiores para la formación de los profesionales que requiere la nueva estrategia del desarrollo del país.
- Realizar control y seguimiento a los Proyectos y Programas de Apoyo al Sistema Educativo.
- Modernizar la gestión político – administrativa a nivel zonal.

### **3.5 Estructura Organizativa de la Zona Educativa del Estado Sucre:**

La Zona Educativa del Estado Sucre cuenta con una estructura organizativa basada en la teoría “lineal-funcional” , conformada de manera sistemática por Direcciones, Divisiones, Secciones, Oficinas, Departamentos y Coordinaciones, en ella se destacan las líneas de autoridad, responsabilidad y comunicación, con el propósito de asegurar una estrecha relación entre todas las dependencias que la integran a fin de cumplir de manera eficaz tanto los requerimientos del aparato productivo regional, como el mantenimiento de la prosecución escolar, el incremento de la cobertura de ingreso en los niveles de Preescolar, Básica, Media, Diversificada y Profesional y el aumento de los niveles de eficiencia del Sistema Educativo del Estado.

El organigrama de la empresa se encuentra conformado de la siguiente manera:

### **3.5.1 Dirección de la Zona:**

Es el organismo representante del Ministerio del Poder Popular para la Educación a nivel Estatal quien conjuntamente con la Dirección de Educación y la Unidad Coordinadora Regional (UCERSA), implementan y ejecutan las políticas educativas del Estado Venezolano en esta Entidad Federal.

La Dirección Zonal está ejercida por un (1) Director de Zona, a quien corresponde:

- Representar al Ministerio del Poder Popular para la Educación en los actos públicos o privados que se realicen en su jurisdicción.
- Velar por el cumplimiento de la normativa jurídica educacional vigente.
- Ejecutar las políticas del despacho.
- Controlar la asignación presupuestaria y recibir los estados consolidados de las oficinas correspondientes.

### **3.5.2 Oficina de Información y Relaciones Públicas:**

Es la unidad encargada de planificar, coordinar, dirigir, ejecutar y evaluar las políticas de información interna y externa de la Zona Educativa.

### **3.5.3 Asesoría Jurídica:**

Tiene como objetivo fundamental el asesoramiento a la Zona Educativa en todo lo relacionado con asuntos legales.

#### **3.5.4 Contraloría Interna Delegada:**

Es la encargada de orientar y asesorar a la Zona Educativa sobre los lineamientos a cumplir en el año fiscal de acuerdo al control interno establecido.

#### **3.5.5 Junta Calificadora Zonal:**

Tiene como función principal efectuar el Proceso de Concurso del Personal Docente que ingresa por méritos y los que ascienden por oposición al sistema educativo.

#### **3.5.6 Oficina de Pago Directo:**

Es la oficina que canaliza el pago de los sueldos y salarios del personal del Ministerio del Poder Popular para la Educación (docentes, administrativos y obreros), adscritos a la Zona Educativa del Estado.

#### **3.5.7 División Administrativa:**

Tiene bajo su responsabilidad ejercer el control financiero de las asignaciones presupuestarias de la Zona Educativa, mediante una justa y equitativa distribución que permita la eficiente prestación de los servicios administrativos y se encuentra conformada por los departamentos de:



- Contabilidad
- Compras
- Caja
- Archivo y Correspondencia
- Bienes Nacionales
- Almacén
- Mantenimiento.

Sus principales objetivos son:

- Analizar y evaluar los balances y conciliaciones correspondientes a la gestión administrativa y financiera de la Zona Educativa.
- Verificar, analizar y evaluar las requisiciones, órdenes de compras, órdenes de pago y toda tramitación formuladas por los planteles y unidades de la zona.
- Verificar la recepción de artículos de uso y consumo adquiridos, para garantizar que la calidad y características correspondan a la aprobación concebida.
- Verificar y analizar los registros contables y el control presupuestario de acuerdo a los sistemas y procedimientos implantados.

### **3.5.8 División de Apoyo Docente:**

Sus principales atribuciones son:

- Asesorar la organización, constitución y funcionamiento de las Comunidades Educativas en los planteles públicos y privados.

- Coordinar las actividades culturales destinadas a promover y rescatar las manifestaciones que conducen al fortalecimiento de la Entidad federal.
- Supervisar la organización, desarrollo y funcionamiento de la red de Servicios Bibliotecarios.
- Cumplir con los lineamientos emanados de la Oficina Ministerial de Apoyo Docente del Ministerio del Popular para la Educación en lo concerniente al rendimiento estudiantil.

Esta división supervisa directamente a los departamentos de:

- Control y Evaluación de Estudios
- Asuntos Socio Educativos
- Formación y Difusión Cultural
- Comunidades Educativas
- Recursos para el Aprendizaje.

### **3.5.9 División de Asuntos Laborales:**

Es la encargada de coordinar todo lo relacionado a ingresos, egresos, permisos, clasificación y traslado del personal docente, administrativo y obreros adscritos a los Planteles de Educación Preescolar, Básica, Adultos, Media Diversificada y Profesional y está conformada de la siguiente manera:

- Departamento de Personal Administrativo
- Departamento de Personal Docente
- Departamento de Personal Obrero.

Entre sus principales atribuciones podemos citar:

- Asesorar al Jefe de Zona en lo relacionado a la administración de personal.
- Cumplir con las políticas y metas programáticas del nivel central en cuanto a la administración de personal.
- Asesorar a las diversas dependencias zonales en la ejecución y desarrollo de las políticas, normas y procedimientos que tienen vinculación con el personal docente, administrativo y obrero.
- Elaborar y ejecutar programas de necesidades de adiestramiento y mejoramiento del personal docente, administrativo y obrero.
- Cumplir con las normas legales y contractuales establecidas que regulan las relaciones laborales de la Zona Educativa con su personal.

#### **3.5.10 División Docencia:**

Es la unidad que se encarga de coordinar el trabajo docente de los diversos departamentos que conforman las modalidades y niveles del sistema educativo.

El objetivo primordial de esta División está relacionado con la capacitación, actualización y formación docente, orientadas a la búsqueda de estrategias, técnicas y métodos que permitan el mejoramiento de la calidad de la educación.

La División de Docencia supervisa directamente a los departamentos de:

- Educación Preescolar
- Educación Básica

- Educación Media Diversificada
- Educación Media Profesional
- Educación Rural, Indígena y Fronteriza
- Educación Física y Deportes
- Educación Especial
- Educación de Adultos

Y sus atribuciones son:

- Promover y coordinar programas de formación y capacitación para el personal docente de todos los niveles y modalidades.
- Asesorar en la interpretación y correcta aplicación de los planes de estudios y programas de los diferentes niveles y modalidades del sistema educativo.
- Organizar conjuntamente con la División de Educación y la Unidad Coordinadora de Educación (UCERSA), la implementación de la reforma del diseño curricular en la I etapa de educación básica.
- Planificar, coordinar y supervisar el desarrollo de los programas de Educación Física y Deporte Estudiantil en los planteles.

Este estudio está enfocado específicamente hacia la Oficina de Planificación, Estadística e Informática, ya que utiliza como apoyo para cumplir con sus actividades y objetivos, el Sistema Automatizado denominado: Sistema para el Manejo de las Estadísticas Educativas (SMEE).

### **3.5.11 La División de Planificación y Presupuesto:**

Está integrada por cuatro Coordinaciones:

### **3.5.11.1 Coordinación de planes y programas:**

Misión: Formular, evaluar y orientar en el área de planificación a las Divisiones y Coordinaciones adscritas a la Zona Educativa y usuarios, para viabilizar el cumplimiento de las políticas educativas, con atención en la integración y articulación de las estrategias metodológicas y directrices promovidas por el Ministerio del Poder Popular para la Educación para impulsar el desarrollo del Sistema Educativo Bolivariano en el estado Sucre.

Visión: La unidad garante de una cultura para la planificación que viabilice la formulación de los planes operativos hacia la consolidación de los logros que tributen con eficiencia y eficacia la elaboración de la memoria y cuenta, con utilización de información veraz en materia educativa, que asegure el desarrollo de las políticas educativas y de los cambios que se suceden en el país.

Funciones:

- Organizar y elaborar la estructura organizativa con el aporte de las diferentes dependencias adscritas a la Zona Educativa.
- Solicitar, recibir y organizar los planes e informes de gestión zonal, de las dependencias que conforman la Zona Educativa.
- Elaborar el plan de trabajo trimestral de la Zona Educativa para consignarlo al Ministerio del Poder Popular para la Educación.
- Estructurar el Proyecto Operativo Anual Institucional (POAI) de las diferentes divisiones y coordinaciones que integran la Zona Educativa para ser consignado al Ministerio del Poder Popular para la Educación.

- Elaborar el informe final de Memoria y Cuenta de la Zona Educativa para ser presentada ante el Ministerio del Poder Popular para la Educación.
- Estructurar el Plan de Acción Anual y los informes mensuales de gestión de la División de Planificación y Presupuesto.
- Asesorar a las diferentes dependencias que integran la Zona Educativa en la elaboración de los planes e informes de gestión.
- Elaborar el material de apoyo, para la realización de planes e informes de gestión de las diferentes dependencias de la Zona Educativa.
- Otras funciones que el Ministerio del Poder Popular para la Educación asigne en materia de su competencia.

#### **3.5.11.2 Coordinación de presupuesto:**

Misión: Aportar asistencia técnica en materia de presupuesto a las dependencias que integran la Zona Educativa para la formulación del Anteproyecto de Presupuesto de Gastos, de acuerdo a los lineamientos emanados del Ministerio del Poder Popular para la Educación, para orientar la ejecución eficiente y eficaz del presupuesto, de manera que se corresponda con las partidas sub específicas y viabilice el logro de las metas establecida en los planes operativos.

Visión: Unidad garante del cumplimiento de las políticas y lineamientos direccionados por el Ministerio del Poder Popular para la Educación para asegurar la eficiencia y eficacia en la ejecución de los recursos presupuestarios y administrativos, que aseguren una educación de calidad.

Funciones:

- Formular el Plan Operativo Anual de la Zona en materia presupuestaria.

- Estructurar el anteproyecto de presupuesto de gastos de la Zona Educativa.
- Planificar y estructurar la cuota de apertura para el inicio del año escolar.
- Imputar diariamente las rendiciones del PAE, órdenes de compras y servicios en el mayor presupuestario de cada proyecto.
- Elaborar los traspasos correspondientes según la necesidad que amerite cada proyecto educativo.
- Las demás que en materia de su competencia le asigne el Ministerio del Poder Popular para la Educación.

### **3.5.11.3 Coordinación de estadística:**

Misión: Proporcionar asesoría técnica para el cumplimiento de los lineamientos de la Planilla Única de Sub Sistema de Educación Básica (PUSEB), a las jefaturas de municipios, supervisores, direcciones de planteles y equipos de trabajo en el estado Sucre, para dar eficiencia y eficacia a la gestión de la información veraz y oportuna y coadyuvar al desarrollo de una educación de calidad.

Visión: Unidad garante de la gestión exitosa del sistema de información estadística del estado Sucre, con control de calidad eficiente y eficaz para viabilizar la articulación de la información participativa educacional y el proceso de transformación que se desarrolla en el país.

Funciones:

- Coordinar el proceso del Registro Estadístico de la Planilla Única de Sub Sistema de Educación Básica (PUSEB) en el estado Sucre.
- Dirigir el proceso de transcripción de la (PUSEB) en los quince municipios del estado Sucre.

- Realizar el control de calidad de cada (PUSEB) en los quince municipios del estado Sucre.
- Supervisar la recolección de las (PUSEB).
- Orientar sobre el proceso (PUSEB) a los Jefes de Municipios y Supervisores de planteles del estado.
- Elaborar los reportes estadísticos con las variables relativas a género, edad, subsistema, grados y datos del personal docente, administrativo y obrero de los planteles del estado Sucre.
- Proveer a los municipios escolares, supervisiones, coordinaciones, directores y usuarios la información veraz y pertinente relativa al Sistema Educativo Bolivariano.

#### **3.5.11.4 Coordinación de infraestructura:**

Misión: Velar por el efectivo funcionamiento de la planta física educativa, realizando el seguimiento, inspecciones e informes relativos a planeamiento, construcción, rehabilitación, ampliación y mantenimiento de los ambientes escolares que funcionan en el estado Sucre.

Visión: Unidad garante de estructuras educativas en eficiente funcionamiento de manera ininterrumpida, en provecho de una educación con infraestructura de calidad.

Funciones:

- Recabar información de directores, supervisores, docentes, estudiantes y comunidad, relativa a la planta física de los institutos educativos.



- Servir de enlace y apoyo a las diferentes dependencias de la Zona Educativa, para abordar necesidades concernientes a la planta física y demás ambientes de los institutos escolares.
- Servir de enlace con los organismos encargados de la planificación, construcción, rehabilitación y ampliación de infraestructuras educativas.
- Visitar los recintos escolares para emitir los informes respectivos.
- Los demás que le asigne el MPPE en materia de su competencia.

### **3.5.12 Coordinación de Zonificación:**

Es la encargada de velar por la prosecución escolar sobre los alumnos que egresan de sexto y noveno grado de Educación Básica.

Depende directamente de la Jefatura de la Oficina y está dirigida por una Profesora en Biología especialista en Gerencia y Supervisión Educativa.

Entre sus principales funciones se encuentran:

- Planificar la realización del proceso de zonificación.
- Impartir los lineamientos sobre el proceso de zonificación a los directores de los planteles de Educación Básica, Media Diversificada y Profesional.
- Elaborar formatos con los datos personales de los alumnos que requieren zonificación en los planteles adscritos a la Zona Educativa del Estado.
- Solicitar a los directores de los planteles los listados de los alumnos zonificados.
- Zonificar a los alumnos que debido a cambio de residencia acuden a la coordinación.

### **3.5.13 Coordinación de Informática:**

Esta coordinación es ejercida por un Lic. en Contaduría Pública y es asistido por un Supervisor en Informática y Estadística, quienes dependen directamente de la Jefatura de la Oficina.

Corresponde al Coordinador de Informática las siguientes funciones:

- Coordinar con la Oficina de Informática, la implantación, desarrollo y ejecución del Sistema Informático del Ministerio; a nivel de la Zona Educativa, los Distritos Escolares y los Planteles Educativos.
- Servir de apoyo a las dependencias de la Zona Educativa, en el uso del sistema informático, de los equipos y aplicaciones y su mantenimiento preventivo y correctivo.
- Implantar en la Zona Educativa, Distrito Escolar y Planteles Educativos los lineamientos, normas y procedimientos a seguir en materia de tecnología informática, establecidos por la Oficina Ministerial de Informática.
- Coordinar y dirigir los programas informáticos tendientes a la capacitación y adiestramiento del personal de la Zona Educativa, Distritos Escolares y Planteles Educativos.
- Estudiar y analizar los procedimientos que se ejecutan en cada una de las dependencias de la Zona Educativa, que puedan ser objetos de automatización y coordinar el diseño de los planes para su implementación con la Oficina Ministerial de Informática.
- Velar por el mantenimiento y conservación de los equipos informática y programas de computación (Hardware y Software), adscritos a las distintas dependencias de la Zona Educativa y realizar las tramitaciones correspondientes ante la Oficina Ministerial de Informática.

- Llevar un inventario de los equipos de informática, adscritos a las distintas dependencias de la Zona Educativa y evaluar sus requerimientos y necesidades en la materia.
- Analizar y evaluar la organización y método de los procesos manuales que se ejecutan en las distintas dependencias de la Zona Educativa, que requieran la conversión a sistemas automatizados.
- Servir de enlace con la Oficina Ministerial de Informática.

### **3.6 Marco Legal de la República Bolivariana de Venezuela:**

- La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela
- La Ley Orgánica de la Administración Pública
- La Ley Orgánica de Educación
- El Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación. Decreto N° 313
- La Ley de Carrera Administrativa.

### **3.7 Marco Legal del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte:**

Consultoría Jurídica:

- El Marco Legal de la Consultoría Jurídica del Ministerio de Educación y Deportes. Período 2006
- El Reglamento Interno del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes

- El Reglamento Orgánico del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.  
Decreto N° 1.231
- La Ley del Estatuto sobre el Régimen de Jubilaciones y Pensiones
- La Ley del Seguro Social
- El Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente
- El Reglamento General del IPASME

## **CAPITULO IV**

### **La Planificación como Estrategia para Optimizar el Manejo del Presupuesto en la División de Planificación y Presupuesto de la Zona Educativa del Estado Sucre en el periodo 2011 - 2012.**

#### **4.1 División de Planificación Y Presupuesto de la Zona Educativa del Estado Sucre.**

El Ministerio del Poder Popular para la Educación como Organismo Rector de la Educación en la República Bolivariana de Venezuela formula las políticas, planes institucionales y las formas de operatividad del proceso y faculta a la Zona Educativa del Estado Sucre a través de la División de Planificación de presupuesto para ejercer el desarrollo de la gestión educacional con la utilización de la planificación como estrategia para garantizar su integración, articulación, formación y desarrollo, de manera eficiente y eficaz, en aras de coadyuvar en el avance hacia la construcción de una sociedad virtuosa, libre e independiente con la mayor suma de felicidad posible.

##### **4.1.1 Misión:**

Coordinar, asesorar y evaluar el proceso de asistencia técnica a las dependencias suscritas a la Zona para la eficiente y eficaz formulación de la planificación, presupuesto y estadística, con la debida disciplina y veracidad para promover y preservar la integración y articulación con los planes para el desarrollo regional y nacional.

#### **4 1.2 Visión:**

Consiste como ente eficiente y eficaz, en el cumplimiento de las políticas, planes, instituciones, operativos, evaluación de gestión, proyectos y organización de sistemas, proyecto de presupuesto, suministro de información y memoria y cuenta del Sistema Educativo Bolivariano en el estado Sucre, asegurando su integración y articulación con los planes de desarrollo estatal y nacional.

#### **4.1.3 Funciones:**

- Asistir y proveer al Director de la Zona, al MPPE y a los entes adscritos, de información veraz y oportuna sobre el registro de planificación y presupuesto de la gestión institucional relativa a planes y proyectos de organización y funcionamiento del Sistema Educativo Bolivariano.
- Requerir de todas las dependencias adscritas, la elaboración y entrega de los proyectos operativos y de presupuestos de gastos, para conocimiento y utilización del Director de la Zona sobre el avance y alcance de las metas previstas y su disposición presupuestaria.
- Participar en la construcción de la memoria de gestión, mediante el suministro de información veraz y oportuna al MPPE sobre los resultados de la gestión de la Zona Educativa y sus entes adscritos.
- Coordinar y registrar la estructura administrativa, organigramas y líneas de procesos de los entes adscritos a la Zona para preservar su ecuanimidad.

## **4.2 Análisis FODA**

Es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planificación, para proporcionar la información imprescindible para la implantación de acciones y medidas correctivas, considerando los entornos internos y externos, y los factores económicos, políticos, económicos y culturales. La previsión de esas oportunidades y amenazas las cuales pertenecen al entorno externo, posibilitan la construcción de escenarios anticipados que permiten la reorientación del rumbo de la organización, realizando a su vez un reconocimiento de su realidad tanto a lo interno como del entorno valorando, evaluando y analizando las variables y factores tanto pasadas como presentes para dar tendencias del futuro.

El punto de partida de la planificación como estrategia, es reconocer que existen fuerzas en el entorno interno y el entorno externo, que actúan influenciando o obstaculizando el alcance de los propósitos básicos, misión, visión y objetivos estratégicos de la organización.

Antes de tomar cualquier decisión estratégica, es imprescindible realizar un diagnóstico, el análisis FODA es el método más sencillo y efectivo para decidir sobre el futuro de la organización, es una estructura conceptual que realiza un análisis sistemático y situacional, que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas, con las fortalezas y debilidades internas de la organización.

Para la identificación de la FODA, se debe definir los siguientes elementos:

### **Entorno Interno**

Consiste en detectar las fortalezas y debilidades de la organización, de las operaciones, de las finanzas u otros factores específicos de la organización que generen ventajas o desventajas competitivas.

**Fortalezas** Se puede decir que es la parte positiva de la organización de carácter interno, así como aquellos productos y servicios que directamente sea realizado por la organización y produzca una ventaja competitiva para ella frente a sus competidores. Representan los principales puntos a favor con los que cuenta la empresa, tal como su Potencial humano, Capacidad de proceso (lo que incluye equipos, edificios y sistemas) Productos, servicios y Recursos financieros.

**Debilidades:** Se sustituye el termino debilidades con que se le ha denominado tradicionalmente porque éste implica que algo anda mal ó con lo cual se debe convivir como si fuera discapacidad; envía un mensaje negativo. El termino limitaciones contiene menos prejuicio asociado, la debilidad no es más que falta de fuerza. Las limitaciones relacionadas con potencial humano, capacidad de proceso o finanzas se pueden reforzar o tomar acciones a modo que impidan el avance. Se dice que es el caso contrario a las fortalezas, debido a que su principal característica es que puede afectar negativamente y directamente a la organización y puede ser disminuida mediante acciones correctivas Las Limitaciones son aquellos recursos y situaciones que representan una desventaja y un obstáculo para el desarrollo y para alcanzar sus objetivos y misión.

### **Entorno Externo**

Se trata de identificar y analizar las amenazas y oportunidades del entorno que podrían quedar agrupadas en los factores externos del entorno es decir los políticos, económicos, culturales, sociales, tecnológicos etc. y como ellos influyen y afectan directamente en el entorno interno, Abarca también diversas áreas tal como: el



mercado definiendo el segmento del mercado, características, demanda, necesidades del consumidor; El Sector detectando las tendencias el mercado, fabricantes, distribuidores de insumos y los clientes; la Competencia identificando y evaluando la actual y potencial, analizando sus productos, precios, distribución y publicidad.

**Oportunidades:** Son eventos o circunstancias que se espera que ocurran o pueden inducirse a que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la empresa, son aquellos hechos o situaciones que la organización debe ser capaz de aprovechar y obtener ventajas y beneficios. Esto tiende a aparecer e una o más de las siguientes grandes categorías: Mercados, Clientes, Industria, Gobierno, Competencia y Tecnología.

**Amenazas:** Son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la empresa, tienden a aparecer en las mismas categorías que las oportunidades, son aquellos riesgos y situaciones externas que están presentes en el entorno y que puede perjudicar a la empresa tal como la aparición de un nuevo competidor o el cambio del gusto o necesidades del los clientes; Con un enfoque creativo, muchas amenazas llegan a tornarse en oportunidades o minimizarse con una planeación y previsión cuidadosa.

FACTORES INTERNOS Controlables	FACTORES EXTERNOS No Controlables
<b>FORTALEZAS</b> (+)	<b>OPORTUNIDADES</b> (+)
<b>DEBILIDADES</b> (-)	<b>AMENAZAS</b> (-)

**CUESTIONARIO**

Nº	PREGUNTAS	SI	NO
1	¿Posee usted conocimiento sobre el manejo del presupuesto?		
2	¿Cree usted que la planificación refleja los cambios de ambiente en la organización?		
3	¿Pone en práctica las características de la planificación en su labor diario?		
4	¿Conoce usted la fundamentación legal de la planificación y el presupuesto?		
5	¿Cumple con los artículos señalados tanto en la Ley Orgánica de Planificación como en la Ley Orgánica de Presupuesto?		
6	¿Existe un cronograma de ejecución del presupuesto?		
7	¿Posee usted conocimientos sobre la matriz FODA?		
8	¿Establecen medios para alcanzar los objetivos de la planificación?		
9	¿La organización ofrece acciones estratégicas efectivas para reducir las incertidumbres?		
10	¿Las actividades del departamento están enfocadas hacia los resultados deseados?		
11	¿En el departamento se lleva a cabo un plan de acción referente a la secuencia de los esfuerzos de los trabajadores?		
12	¿Se obliga a los trabajadores de forma rígida a ejecutar sus funciones dentro del departamento?		
13	¿Recibe usted cursos sobre planificación y presupuesto para mantenerse actualizado?		
14	¿En el departamento se delimitan las responsabilidades para lograr los objetivos del mismo?		
15	¿Se establecen líneas de acción a ejecutar con el propósito de lograr los objetivos en el futuro?		

Para la aplicación del cuestionario se tomaron en cuenta los 15 empleados que conforman la estructura organizacional de la División de Planificación y Presupuesto

de la Zona Educativa del Estado Sucre. Luego de la tabulación de datos, producto de la aplicación del instrumento antes señalado se pudieron apreciar los siguientes resultados:

**Cuadro N° 1. Relación absoluta y porcentual de la opinión emitida por los empleados de la División de Planificación y Presupuesto de la Zona Educativa del Estado Sucre, en cuanto a la situación actual respecto al manejo del presupuesto en dicho departamento.**

PREGUNTAS	SI	Frec. Porc.	N O	Frec. Porc.	Total
<b>1. Posee usted conocimientos sobre el manejo del presupuesto.</b>	<b>11</b>	<b>73%</b>	<b>4</b>	<b>27%</b>	<b>15</b>
<b>2. Cree usted que la planificación refleja los cambios de ambiente en la organización.</b>	<b>7</b>	<b>47%</b>	<b>8</b>	<b>53%</b>	<b>15</b>
<b>3. Pone en práctica las características de la planificación en su labor diario.</b>	<b>2</b>	<b>13%</b>	<b>13</b>	<b>87%</b>	<b>15</b>

Fuente: Empleados de la División de Planificación y Presupuesto de la Zona Educativa del Estado Sucre, Marzo de 2012.

En el cuadro N° 1 se puede observar que la mayoría de los empleados del departamento poseen conocimientos en relación al manejo del presupuesto pero desconocen las características de la planificación por lo que no las ponen en práctica en sus labores diarias, mas sin embargo poco menos de la mitad del personal considera que la planificación refleja los cambios de ambiente de la organización, Lo que significa que el resto de los empleados opinan que la planificación no refleja los cambios en la organización.

**Cuadro N° 2. Relación absoluta y porcentual de la opinión emitida por los empleados de la División de Planificación y Presupuesto de la Zona Educativa**

**del Estado Sucre, referida a la fundamentación legal que sustenta a la  
Planificación y el Presupuesto.**

PREGUNTAS	SI	Frec. Porc.	N O	Frec. Porc.	Total
<b>4. Conoce usted la fundamentación legal de la planificación y el presupuesto.</b>	<b>3</b>	<b>20%</b>	<b>12</b>	<b>80%</b>	<b>15</b>
<b>5. Cumple con los artículos señalados tanto en la Ley Orgánica de Planificación como en la Ley Orgánica de Presupuesto.</b>	<b>2</b>	<b>13%</b>	<b>13</b>	<b>87%</b>	<b>15</b>
<b>6. Existe un cronograma de ejecución del presupuesto.</b>	<b>9</b>	<b>60%</b>	<b>6</b>	<b>40%</b>	<b>15</b>

Fuente: Empleados de la División de Planificación y Presupuesto de la Zona Educativa del Estado Sucre, Marzo de 2012.

En el cuadro N° 2 se puede verificar que la gran mayoría de los empleados del departamento desconocen la fundamentación legal tanto de la planificación como la del presupuesto, lo que implica que no cumplen con lo que las mismas establecen, así como también ignoran lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y en la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público. Pero sin embargo el mayor porcentaje de empleados afirman que existe un cronograma de ejecución del presupuesto.

**Cuadro N° 3. Relación absoluta y porcentual de la opinión emitida por los empleados de la División de Planificación y Presupuesto de la Zona Educativa del Estado Sucre, referida a si pueden identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que se presentan en el departamento entes mencionado.**

PREGUNTAS	SI	Frec. Porc.	N	Frec. Porc.	Total
-----------	----	----------------	---	----------------	-------

			O		
<b>7. Posee usted conocimientos sobre la matriz FODA.</b>	<b>5</b>	<b>33%</b>	<b>10</b>	<b>67%</b>	<b>15</b>
<b>8. Establecen medios para alcanzar los objetivos de la planificación.</b>	<b>6</b>	<b>40%</b>	<b>9</b>	<b>60%</b>	<b>15</b>
<b>9. La organización ofrece acciones estratégicas efectivas para reducir las incertidumbres.</b>	<b>1</b>	<b>07%</b>	<b>14</b>	<b>93%</b>	<b>15</b>

Fuente: Empleados de la División de Planificación y Presupuesto de la Zona Educativa del Estado Sucre, Marzo de 2012.

En el cuadro N° 3 se puede comprobar que muy pocos empleados poseen conocimientos en relación a la matriz FODA, y del mismo modo son pocos los empleados que confirman que se establecen medios para alcanzar los objetivos de la planificación. Por su parte todos los empleados menos uno respondió que la institución no ofrece acciones estratégicas efectivas para reducir las incertidumbres lo que representa una debilidad bastante desfavorable.

**Cuadro N° 4. Relación absoluta y porcentual de la opinión emitida por los empleados de la División de Planificación y Presupuesto de la Zona Educativa del Estado Sucre, referente a las ventajas que les ofrece la planificación con respecto al manejo del presupuesto.**

PREGUNTAS	SI	Frec. Porc.	N O	Frec. Porc.	Total
<b>10. Las actividades del departamento están enfocadas hacia los resultados deseados.</b>	<b>6</b>	<b>40%</b>	<b>9</b>	<b>60%</b>	<b>15</b>
<b>11. En el departamento se lleva a cabo un plan de acción referente a la secuencia de los esfuerzos de los trabajadores.</b>	<b>4</b>	<b>27%</b>	<b>11</b>	<b>73%</b>	<b>15</b>
<b>12. Se obliga a los trabajadores de forma rígida a ejecutar sus funciones dentro del</b>	<b>7</b>	<b>47%</b>	<b>8</b>	<b>53%</b>	<b>15</b>

<b>departamento.</b>					
----------------------	--	--	--	--	--

Fuente: Empleados de la División de Planificación y Presupuesto de la Zona Educativa del Estado Sucre, Marzo de 2012.

Como se puede observar en el cuadro N° 4, la mayoría de los empleados coinciden en que las actividades del departamento no están enfocadas hacia la obtención de los resultados apropiados y que no se lleva a cabo un plan de acción referente a los esfuerzos por parte de los trabajadores para obtener dichos resultados todo esto se debe a que en el departamento no se obliga a los trabajadores a ejecutar sus funciones con eficacia y eficiencia, puesto que el mayor porcentaje de empleados reconocieron que no son obligados a dar lo máximo de sí mismo en beneficio de dicho departamento.

**Cuadro N° 5. Relación absoluta y porcentual de la opinión emitida por los empleados de la División de Planificación y Presupuesto de la Zona Educativa del Estado Sucre, referente a la implementación de estrategias para mejorar el manejo del presupuesto a través de la planificación.**

PREGUNTAS	SI	Frec. Porc.	N O	Frec. Porc.	Total
<b>13. Recibe usted cursos sobre planificación y presupuesto para mantenerse actualizado</b>	<b>4</b>	<b>27%</b>	<b>11</b>	<b>73%</b>	<b>15</b>
<b>14. En el departamento se delimitan las responsabilidades para lograr los objetivos.</b>	<b>6</b>	<b>40%</b>	<b>11</b>	<b>60%</b>	<b>15</b>
<b>15. Se establecen líneas de acción a ejecutar con el propósito de lograr los objetivos en el futuro.</b>	<b>5</b>	<b>33%</b>	<b>10</b>	<b>67%</b>	<b>15</b>

Fuente: Empleados de la División de Planificación y Presupuesto de la Zona Educativa del Estado Sucre, Marzo de 2012.

En el cuadro N° 5 se puede apreciar con claridad que teniendo en cuenta que los trabajadores carecen de conocimientos en relación a la planificación y el presupuesto, la coordinación del departamento no implementa talleres, ponencias o cursos, que de alguna manera u otras puedan brindarles a los empleados al menos una idea de los aspectos más relevantes en cuanto a planificación y manejo del presupuesto se refiere de manera que la información que les sea suministrada en dichas actividades sirva de pilar para establecer de forma adecuada las responsabilidades a cada uno de los empleados, de modo que el departamento se enfoque en lograr los objetivos y de igual forma puedan establecer líneas de acción a ejecutar en el futuro que permita que se tomen las decisiones más adecuadas y puedan alcanzar las metas planteadas de forma eficaz y eficiente.

Una vez aplicado el cuestionario a los 15 empleados de la División de Planificación y Presupuesto de la Zona Educativa del Estado Sucre se pudo realizar una matriz FODA, donde se puede evidenciar una serie fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se apreciaron en el departamento antes mencionado como resultado de la encuesta realizada.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>Los empleados poseen conocimientos sobre el manejo del presupuesto.</b>	<b>Los empleados del departamento no reciben cursos sobre planificación y presupuesto para mantenerse actualizado.</b>
<b>Los empleados tienen presente que la planificación refleja los cambios de ambiente en la organización.</b>	<b>No ponen en práctica las características de la planificación en su labor diario.</b>
<b>Existe un cronograma de ejecución del presupuesto.</b>	<b>No conocen la fundamentación legal de la planificación ni la del presupuesto.</b>

	Los empleados no poseen conocimientos sobre la matriz FODA.
--	---

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Establecer medios para alcanzar los objetivos de la planificación.	No cumplen con los artículos señalados tanto en la Ley Orgánica de Planificación como en la Ley Orgánica de Presupuesto.
Enfocar las actividades del departamento hacia los resultados deseados.	La organización no ofrece acciones estratégicas efectivas para reducir las incertidumbres.
Obligar a los trabajadores de forma rígida a ejecutar sus funciones dentro del departamento.	En el departamento no se lleva a cabo un plan de acción referente a la secuencia de los esfuerzos de los trabajadores.
Delimitar las responsabilidades para lograr los objetivos en el departamento.	No se establecen líneas de acción a ejecutar con el propósito de lograr los objetivos en el futuro.



## CONCLUSIONES

Para lograr las metas planteadas por este tipo de Instituciones se hace indispensable contar con los recursos, instrumentos y espacios que le permitan seguir adelante en su esfuerzo de garantizarle a todos los estudiantes el mejor desarrollo en el sistema Educativo Venezolano, en efecto para cumplir con estas premisas, debe suministrarse a las Zonas Educativas a nivel Nacional los recursos que le permitan operar de tal forma que garanticen el derecho a los venezolanos a la educación.

La planificación es de gran importancia para optimizar el manejo del presupuesto puesto que la misma permite establecer estrategias, metas y del mismo modo elegir los medios para alcanzar dichas metas.

La planificación permite determinar de forma exacta lo que la organización debe hacer para alcanzar los objetivos en un momento determinado y al mismo tiempo establecer líneas de acción a ejecutar con el propósito de lograr los objetivos en el futuro.

El presupuesto es de vital importancia en cualquier institución, puesto que es una estrategia de acción que busca alcanzar los objetivos trazados en el sistema de administración de una organización, y a su vez es un mecanismo que permite medir la eficiencia y el desempeño de las funciones de cada una de las unidades ejecutoras de la estructura organizativa.

La estrategia expresa el conjunto de líneas de acción a ejecutar con el propósito de lograr, en el objeto, el futuro propuesto por el sujeto planificador.

De acuerdo con las observaciones y el análisis de las informaciones obtenidas en la División de Planificación y Presupuesto de la Zona Educativa del Estado Sucre se señalan las siguientes conclusiones:

La gran mayoría de los empleados del departamento poseen conocimiento sobre el manejo del presupuesto, pero desconocen las características de la planificación y de forma ignoran el basamento legal que les compete, es decir lo que establece la Ley Orgánica de Planificación, la Ley Orgánica de Presupuesto y la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público.

En el departamento no se establecen medios para alcanzar los objetivos puesto que las actividades no están enfocadas hacia los resultados deseados y mucho menos ofrecen acciones estratégicas para reducir las incertidumbres.

El personal de la División de Planificación y Presupuesto de la Zona Educativa del Estado Sucre, no reciben cursos sobre planificación y presupuesto, de manera tal que estos les permitan mantenerse actualizados.

En la División de Planificación y Presupuesto de la Zona Educativa del Estado Sucre no se delimitan las responsabilidades ni se les obliga a los trabajadores de forma rígida a ejecutar sus funciones.

En la División de Planificación y Presupuesto de la Zona Educativa del Estado Sucre no se establecen líneas de acción con el propósito de lograr los objetivos en el futuro.

## RECOMENDACIONES

Luego de haber establecido conclusiones derivadas de conocer la Planificación como Estrategia para Optimizar el manejo del Presupuesto en la División de Planificación y Presupuesto de la Zona Educativa del Estado Sucre, se establece que algunos procedimientos no son los más adecuados, pero podrían mejorar si se consideran las siguientes recomendaciones:

Implementar cursos, talleres, seminarios, ponencias de planificación y manejo del presupuesto así como también lo que concierne a la fundamentación legal de modo que estos permitan la capacitación del personal del departamento.

Procurar incorporar el pensamiento estratégico en el departamento de modo que les permita establecer medios para alcanzar los objetivos de la planificación en función al manejo del presupuesto.

Establecer un manual de acciones estratégicas efectivas a seguir con la finalidad de disminuir las incertidumbres dentro del departamento,

Diseñar un plan de acción donde se delimiten las responsabilidades, se midan los esfuerzos y se comprometa al empleado a ejecutar sus funciones con eficacia y eficiencia y enfocadas a lograr los objetivos planteados por el departamento.

Mejorar las políticas de acción en la División de Planificación y Presupuesto de la Zona Educativa del Estado Sucre, para que se ejecuten de forma positiva los distintos programas que benefician a todas las instituciones educativas en el marco de la construcción de un modelo de calidad educativa.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Textos:**

ARIAS, F. (2006). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica.** ". Quinta Edición. Editorial Espíteme. Venezuela.

STONER, J. y FREEMAN, E. (1994). **Administración.** Editorial Prentice Hall. México.

STONER, J. Y FREEMAN, E. (1996). **Administración.** Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.

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

### **Tesis y Trabajos de Investigación:**

García, M., Patiño, W., y Rodríguez, M., (2011) **Análisis de la Planificación y el Presupuesto de Ingresos y Gastos de la Alcaldía del Municipio Ribero para el Ejercicio Fiscal 2010 y primer semestre del 2011.** Trabajo Especial de Grado. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

Farfán, E. y Carrera, Y., (2011) **Análisis Estratégico en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de Petróleos de Venezuela S.A, Costa**

**Afuera, División Cumaná.** Trabajo Especial de Grado. Núcleo de Sucre.  
Universidad de Oriente. Venezuela.

Rivero, C. y De Nora, J. (2010) **La Planificación Estratégica en el sector Construcción del Estado Sucre, Municipio Sucre.** Trabajo Especial de Grado. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela

**Leyes:**

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

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

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

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

**Páginas Web:**

<http://www.monografias.com>

<http://www.monografias.com/trabajos/planificacion>

<http://www.mailxmail.com/curso-elaboracion-proyectos-investigacion>



## **ANEXOS**

**Estructura Organizativa De la División de Planificación y  
Presupuesto de la Zona Educativa del Estado Sucre**



## HOJAS DE METADATOS

### Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

<b>Título</b>	<b>La Planificación como Estrategia para Optimizar el Manejo del Presupuesto en la División de Planificación y Presupuesto de la Zona Educativa del Estado Sucre en el Periodo 2011 - 2012.</b>
<b>Subtítulo</b>	

#### Autor:

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Código CVLAC / e-mail</b>	
<b>Acosta González, Crisanto José</b>	<b>CVLAC</b>	<b>16.843.502</b>
	<b>e-mail</b>	acostacrisanto27@gmail.com
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	

#### Palabras o frases claves:

<b>Planificación</b>
<b>Presupuesto</b>
<b>Estrategia</b>
<b>Análisis Estratégico</b>

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

## Líneas y Sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Contaduría Pública

## Resumen (abstract):

La planificación es un proceso que permite determinar de manera exacta lo que hará la institución para alcanzar sus objetivos y las acciones llevadas a cabo para realizar los diferentes planes y proyectos. Por otro lado el presupuesto es una estrategia de acción que busca alcanzar los objetivos trazados por la administración de una organización, este a su vez es un mecanismo que permite medir la eficiencia y la eficacia de las funciones de cada una de las unidades ejecutoras en la estructura organizativa. El objetivo general de esta investigación consistió en analizar la Planificación como estrategia para optimizar el manejo del Presupuesto en la División de Planificación y Presupuesto de la Zona Educativa del Estado Sucre en el periodo 2011 - 2012. Todo esto con el propósito de alcanzar el mejor rendimiento y la mayor utilización de los recursos financieros que dicha institución percibe, de modo que se puedan satisfacer gran parte de las necesidades y corregir las deficiencias en uno de los sectores de mayor importancia en la sociedad venezolana como lo es el sector educación en el Estado Sucre.

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

**Contribuidores:**

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
<b>Lcdo. Rafael, Arenas</b>	<b>R OL</b>	A <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> U <input checked="" type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> J <input type="checkbox"/>
	<b>C VLAC</b>	<b>4.687.258</b>
	<b>e- mail</b>	<b>Rafaare80@gmail.com</b>
	<b>e- mail</b>	

**Fecha de discusión y aprobación:**

**Año          Mes          Día**

<b>2012</b>	<b>04</b>	<b>11</b>
-------------	-----------	-----------

**Lenguaje:** Spa

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

**Archivo(s):**

Nombre de archivo	Tipo MIME
Tesis-AcostaCrisanto.Doc	Application/Word

**Alcance:**

**Espacial:** NACIONAL (Opcional)

**Temporal:** TEMPORAL (Opcional)

**Título o Grado asociado con el trabajo:** Licenciatura en Contaduría Pública

**Nivel Asociado con el Trabajo:** Licenciatura

**Área de Estudio:** Contaduría Pública

**Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:** Universidad de Oriente



