



UNIVERSIDAD DE CARABOBO.  
VICERRECTORADO ACADEMICO.  
DIRECCION GENERAL DE POSTGRADO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN FINANZAS  
CAMPUS LA MORITA



**VINCULACIÓN DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN  
FINANCIERA CON LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA  
EN LA FUERZA ARMADA NACIONAL  
BOLIVARIANA**

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO (TEG) PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
MAGISTER EN FINANZAS

Autor:  
Lcdo. Frank G. Ferrer C.

La Morita, Junio 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO.  
VICERRECTORADO ACADEMICO.  
DIRECCION GENERAL DE POSTGRADO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN FINANZAS  
CAMPUS LA MORITA



## **CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN**

**VINCULACIÓN DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN  
FINANCIERA CON LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA  
EN LA FUERZA ARMADA NACIONAL BOLIVARIANA**

**Tutor: Luisa Rodríguez de Sanoja**

**Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Área de Estudios de Postgrado  
Maestría en Finanzas**

**Prof. Luisa Rodríguez de Sanoja  
C.I. V- 2.989.709**

La Morita, Junio 2015

# **VINCULACIÓN DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA CON LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA EN LA FUERZA ARMADA NACIONAL BOLIVARIANA**

**Autor:** Lcdo. Frank G. Ferrer C.  
**Tutor:** Luisa Rodríguez de Sanoja  
**Fecha:** 2015

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación tiene como propósito evaluar la vinculación del proceso de planificación financiera con la ejecución presupuestaria en la Fuerza Armada Nacional Bolivariana. Para ello, se efectuó un diagnóstico a la situación actual de las Unidades Administradoras Desconcentradas del Componente Aviación en función a la planificación financiera y la ejecución del presupuesto; como también la determinación de los procesos de planificación, formulación, ejecución, control y fiscalización presupuestaria que sirven para hacer eficiente el referido proceso; por último, se evaluó la vinculación con la ejecución presupuestaria en la Institución, considerando los hallazgos del diagnóstico y los referentes teóricos. De allí, que el tipo de investigación se basó en una investigación de campo de nivel descriptivo, con sustento en un diseño no experimental bajo la modalidad evaluativa, empleándose como población al personal de las noventa y cuatro (94) Unidades Administradoras Desconcentradas, especialmente el treinta y cinco por ciento (35%), para un total de cincuenta (50) personas. Entre las técnicas de recolección de datos se empleó la encuesta a través del cuestionario de preguntas. En el caso de técnicas de recolección de datos se empleó la encuesta a través del cuestionario de preguntas de opción múltiple. En el análisis de datos, se utilizaron las tablas de frecuencia o cuadros estadísticos y los diagramas circulares, por medio de los cuales el investigador concluyó que, es adecuado el manejo actual de los mismo en cuanto a la satisfacción de necesidades; sin embargo, el proceso de planificación financiera en las Unidades Administradoras Desconcentradas es regular, lo que evidencia que si no se realiza una planificación financiera ajustada a las necesidades y requerimientos para cumplir con la misión de la unidad, inevitablemente la ejecución del presupuesto se hará sobre la base de la disminución de las partidas presupuestarias asignadas.

**Palabras claves:** Planificación Financiera, Procesos, Evaluación.

## ÍNDICE GENERAL

	<b>pp.</b>
<b>RESUMEN</b> .....	iii
<b>ÍNDICE GENERAL</b> .....	iv
<b>LISTA DE CUADROS</b> .....	vi
<b>LISTA DE GRÁFICOS</b> .....	vii
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b> .....	4
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivos de la Investigación.....	9
Objetivos General.....	9
Objetivos específicos.....	10
Justificación de la Investigación.....	10
Delimitación.....	11
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	12
Antecedentes de la Investigación .....	13
Bases Teóricas.....	18
Bases Legales.....	52
Definición de Términos.....	56
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	58
Tipo y Diseño de la Investigación.....	58

	<b>pp.</b>
Población y Muestra.....	61
Operacionalización de las Variables.....	64
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	66
Validación del Instrumento.....	67
Confiabilidad del Instrumento.....	69
Técnicas de Análisis de Datos.....	70
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b> .....	72
Resultados.....	73
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	86
Conclusiones.....	86
Recomendaciones.....	87
<b>REFERENCIAS</b> .....	89

## LISTA DE CUADROS

<b>CUADROS</b>		<b>pp.</b>
<b>1</b>	Distribución de la Población.....	62
<b>2</b>	Distribución de la Muestra.....	63
<b>3</b>	Operacionalización de las Variables.....	65
<b>4</b>	Resumen de la Escala de Valores .....	68
<b>5</b>	Distribución del Manejo Adecuado del Presupuesto.....	73
<b>6</b>	Normas y Procedimientos Presupuestarios.....	74
<b>7</b>	Distribución de las Etapas del Procedimiento Administrativo .....	75
<b>8</b>	Distribución de la Elaboración del POA .....	76
<b>9</b>	Distribución de Responsabilidad en la Elaboración del POA .....	77
<b>10</b>	Distribución de la Participación en la Elaboración del POA .....	78
<b>11</b>	Distribución del Proceso de Planificación Presupuestaria...	79
<b>12</b>	Distribución de la Ejecución Presupuestaria en el POA ....	80
<b>13</b>	Distribución del Seguimiento de la Ejecución Presupuestaria .....	81
<b>14</b>	Distribución de la Base del seguimiento de la Ejecución Presupuestaria .....	82
<b>15</b>	Distribución del SIGECOF como Herramienta .....	83
<b>16</b>	Distribución de la Evaluación de los Procedimientos Administrativos .....	84
<b>17</b>	Debilidades y Fortalezas en la Vinculación del Proceso de Planificación Financiera con la Ejecución Presupuestaria ..	85

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO</b>		<b>pp.</b>
<b>1</b>	Manejo Adecuado del Presupuesto.....	73
<b>2</b>	Definición de las Normas y Procedimientos.....	74
<b>3</b>	Etapas del Procedimiento Administrativo.....	75
<b>4</b>	Elaboración del POA.....	76
<b>5</b>	Responsabilidades en la Elaboración del POA.....	77
<b>6</b>	Participación en el Elaboración del POA.....	78
<b>7</b>	Proceso de Planificación Presupuestaria.....	79
<b>8</b>	Ejecución Presupuestaria en el POA.....	80
<b>9</b>	Seguimiento de la Ejecución Presupuestaria.....	81
<b>10</b>	Base del Seguimiento de la Ejecución Presupuestaria.....	82
<b>11</b>	SIGECOF como Herramienta única.....	83
<b>12</b>	Evaluación de los Procedimientos Administrativos.....	84

## **INTRODUCCIÓN**

En las finanzas públicas venezolanas, desde hace más de diez (10) años, se viene adelantando un ambicioso proyecto de reforma orientado a modernizar y hacer más eficiente el proceso administrativo – financiero del Sector Público. Dentro de esa iniciativa, a través del Programa de Modernización de la Administración Financiera del Estado (PROMAFE) se ha logrado materializar grandes avances con la colaboración de los entes involucrados en los diferentes procesos, por lo que se pueden destacar entre esos avances, la promulgación de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (LOAFSP), la cual promueve la necesaria integración de los sistemas y procesos que la conforman, con el fin de hacer más eficiente la gestión de los recursos del Estado.

En sintonía con la meta propuesta, en su primera etapa se logró unificar, integrar y simplificar los procedimientos de registro y control presupuestarios y administrativos, mediante el diseño y desarrollo del Sistema Integrado de Gestión y Control de las Finanzas Públicas (SIGECOF), el rediseño de los procesos, así como del marco legal de la Administración Financiera del Estado y, la definición del órgano rector del sistema de control interno del Ejecutivo Nacional, es decir, la Superintendencia Nacional de Auditoría Interna.

Asimismo, en su segunda etapa se completó la implantación del referido sistema en todos los organismos de la Administración Pública Centralizada, incluyendo sus Unidades Desconcentradas; proceso que se estima completar en una tercera etapa, tanto en la administración descentralizada funcionalmente, como en aquellas instituciones que manifiesten la voluntad para acogerse al sistema, por lo que, actualmente se trabaja en el diseño, desarrollo e incorporación al SIGECOF de los diversos subsistemas que permiten tener información integral y oportuna.

Cabe señalar, que el presente estudio pretende describir exclusivamente el marco conceptual que las Unidades Administradoras Desconcentradas de la Aviación Militar Nacional Bolivariana, deben conocer para hacer de una gestión más eficiente en el manejo de los recursos, específicamente en cuanto a las etapas de planificación financiera, organización, dirección, ejecución y control presupuestario. En todo caso, el objeto de esta investigación centra su importancia en evaluar la vinculación del proceso de planificación financiera con la ejecución presupuestaria en la Aviación Militar Nacional Bolivariana, razón por la cual se encuentra compuesta por los siguientes cuerpos:

Capítulo I, que contiene el planteamiento del problema y los objetivos de la investigación; en donde se plantea el manejo de la ejecución presupuestaria de la Institución, pretendiéndose la identificación de aquellas deficiencias y debilidades presentes en la gestión, mediante un análisis exhaustivo. Por otro lado, contiene también, la justificación del estudio y su delimitación en cuanto a tiempo y espacio disponible para su desarrollo final.

Capítulo II, que contempla los antecedentes de la investigación que sirven de apoyo para aclarar algunos conceptos y dar referencia de los aspectos a tratar, pretendiéndose una síntesis conceptual de aquellos trabajos realizados por otros autores. De igual forma, se hace mención a las bases teóricas que, amplían la descripción del problema e integran la investigación y sus relaciones mutuas; así como a las bases legales que, no es más que el grupo de leyes que integran el marco jurídico venezolano, las cuales otorgan validez a cualquier nivel para el desarrollo del presente estudio. Otro elemento estudiado es la operacionalización de las variables, cuadro este, en el que se evidencian los indicadores como parte de la percepción de los datos necesarios para el desarrollo del estudio; por último, se encuentra la definición de términos básicos.

Capítulo III, fundamentado en el marco metodológico de la investigación, donde según su naturaleza, se basa en un proyecto factible debido a que se da solución al problema a través de los lineamientos, enmarcándose en un diseño de campo, pues se recolectan datos de las fuentes involucradas directamente en el sitio de los hechos. Aunado a ello, se desarrolla bajo un nivel descriptivo, puesto que no se ha planteado hipótesis alguna, pero si se ha definido un conjunto de variables, las cuales se presentan en el cuadro de operacionalización.

En adición a ello, se establecen los elementos que conformarán la población, es decir, el personal de las Unidades Administradoras Desconcentradas, debiendo destacar que, se hace una selección como parte de la muestra como tal. También, se hace mención tanto de las técnicas e instrumentos de recolección de datos, su proceso de validación, para lo que se emplea un juicio de expertos; como de las de análisis y las de presentación de los resultados.

Capítulo IV, en el cual se describen los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento sobre la muestra ya descrita.

Capítulo V, se establecen un conjunto de preceptos denominados conclusiones y recomendaciones que pueden ser utilizadas y puestas en práctica para el mejoramiento de la gestión presupuestaria. Además, se encuentran las referencias empleadas y los anexos correspondientes al cuerpo de trabajo.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

El presupuesto implica la necesidad de una etapa previa de previsión y planificación, en el sentido de decidir por adelantado lo que ha de hacerse, lo que equivale a proyectar un curso de actuación como consecuencia de reconocer la necesidad del desarrollo anticipado de la gestión de una organización, tanto en el aspecto económico operativo real como en el financiero. De esta forma la acción o gestión organizacional puede quedar encuadrada entre el presupuesto, la decisión y el control, ya que la aceptación de las pautas de conductas previamente establecidas constituye la única norma para evaluar, premiar o rectificar la ejecución realizada.

En este sentido, el Observatorio Iberoamericano de Contabilidad de Gestión (1991), publicó:

El proceso presupuestario tiende a reflejar de una forma cuantitativa, a través de los presupuestos, los objetivos fijados por la empresa u organización a corto plazo, mediante el establecimiento de los oportunos programas, sin perder la perspectiva del largo plazo, puesto que ésta condicionará los planes que permitirán la consecución del fin último al que va orientado la gestión. Los presupuestos sirven de medio de comunicación de los planes de toda la organización, proporcionando las bases que permitirán evaluar la actuación de los distintos segmentos, o áreas de actividad de la empresa y de la gerencia. (p. 119)

El otro requisito viene determinado por la repercusión que, sobre el proceso de presupuestación, tiene la conducta del potencial humano que interviene en el mismo;

esto es, el papel que desempeñan dentro del proceso de planificación y de presupuestación los factores de motivación y de comportamiento. La presupuestación, además de representar un instrumento fundamental de optimización de la gestión a corto plazo, constituye una herramienta eficaz de participación del personal en la determinación de objetivos, y en la formalización de compromisos con el fin de fijar responsabilidades para su ejecución.

Bajo este enfoque, en toda organización existe la tendencia natural de evolucionar, progresar constantemente, ello se traduce en un mejoramiento permanente, y para lograrlo, se deben proyectar planes a corto, mediano y largo plazo, es decir que el fondo de todo cambio para poder progresar debe contar con un proceso investigativo y conducente a nuevas oportunidades. En este orden de ideas, y dando enfoque a la presente investigación, es deber del Estado venezolano, como reza en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), promover el crecimiento de las organizaciones sociales, desarrollando las enseñanzas y el aprendizaje, con el fin de manejar los recursos con la máxima eficiencia, y donde esos recursos sean destinados a diferentes partidas presupuestarias para lograr satisfacer las necesidades del pueblo especialmente en las instituciones de educación pública y militar, previendo constantemente, el tener suficiente presupuesto para medidas de emergencias que se pueda suscitar.

A partir de la mencionada Constitución (1999), las políticas implementadas por el Ejecutivo Nacional, han generado grandes cambios en los modelos y estrategias para planificar y organizar, así como también en la forma de administrar, buscando alternativas, las cuales permitan alcanzar un nivel de efectividad cada vez mayor tanto en las empresas del Estado como en las empresas privadas. Así, para que estos cambios se canalicen de una manera estratégica y positiva a favor del desarrollo organizacional, se hace necesaria la planificación, o lo que es igual, seleccionar todas las alternativas y hacer suposiciones con respecto al futuro para formular las

actividades necesarias que ayuden a cumplir con los objetivos de la organización. Para Thielems (2005), la planificación “Es predeterminedar un camino o curso de acción a seguir”, (p. 65). De acuerdo a lo expuesto, las organizaciones primeramente deben planear eficazmente todo lo que se va a realizar, luego se organizan todas las actividades planificadas, distribuyéndose entre el personal, por lo que se puede decir entonces, que si se planea adecuadamente, siguiendo una ordenación lógica, estableciendo orientaciones y lineamientos antes de la ejecución, los resultados a obtener serán los esperados, ya que se están coordinando todas las actividades de forma eficiente, estando la organización encaminada a lograr sus objetivos.

Dentro la planificación pública y popular se tiene dentro de sus finalidades según el Artículo N° 04 de la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular, “garantizar el seguimiento, evaluación y control del desempeño institucional”, como una herramienta fundamental para la construcción de la nueva sociedad participativa. Aunado a ello, se tiene actualmente en vigencia el Reglamento N° 1 del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público sobre el Sistema Presupuestario (2014), en el cual se establece la vinculación que debe existir entre los Planes Operativos Anuales (POA) y el presupuesto de las Unidades, no solamente al comienzo del periodo fiscal, sino también durante la ejecución del presupuesto.

Asimismo, establece que de la evaluación de los resultados físicos de la ejecución presupuestaria se evidenciará el incumplimiento de las metas, objetivos programados, será causal de responsabilidad administrativa de conformidad a lo previsto en la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República (2010), en su artículo N° 91 literal 10 que textualmente dice: “la falta de planificación, así como el incumplimiento injustificado de las metas señaladas en los correspondientes programas o proyectos”

Dentro de las funciones más importantes del Estado, se encuentra la Seguridad de la Nación, la cual está fundamentada en el desarrollo integral y en la corresponsabilidad entre el Estado y sociedad Civil, condiciones que promueven el goce y ejercicio de los derechos y garantías en los ámbitos económicos, social, político, cultural, geográfico, ambiental y militar, correspondiéndole a la Fuerza Armada Nacional como expresión militar del poder nacional en Venezuela, garantizar la independencia, soberanía nacional y el respeto a los más sublimes principios y valores expresados en el preámbulo y texto de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela como son el establecimiento de una sociedad democrática, participativa y protagónica, multiétnica y pluricultural, que consolide la libertad, la independencia, la solidaridad, el bien común, la integridad territorial, la convivencia, el imperio de la ley y el mantenimiento de la paz.

Por consiguiente, dentro de la Administración Pública se encuentra la Fuerza Armada Nacional Bolivariana, la cual según su Ley Orgánica del año 2014, tiene dentro de su misión la defensa militar así como también la participación activa en el desarrollo de la nación y entre sus objetivos se presenta la formulación y ejecución del Plan Estratégico de Desarrollo de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana de acuerdo con las líneas generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación.

La Fuerza Armada Nacional dentro de su organización se encuentran los cinco (05) componentes militares los cuales son: el Ejército, la Armada, la Aviación, Guardia Nacional y Milicia Nacional que dentro de sus funciones se encuentran la organización, equipamiento, adiestramiento y conducción de las unidades para la planificación y ejecución de las operaciones militares en acciones específicas, conjuntas o combinadas requeridas para la defensa de la nación, por esta razón, los proyectos e inversión deben atender al reimpulso de las políticas de inclusión socio-productiva de los ciudadanos y ciudadanas; guardando relación con las prioridades y

objetivos del país, expresados en los diversos planes del Sistema de Planificación Nacional.

Dentro de esas unidades que conforman la Fuerza Armada Nacional existe la problemática de no existir una vinculación del presupuesto planificado con lo ejecutado, específicamente en el Componente Aviación que en la actualidad está conformado por noventa y cuatro (94) Unidades Administradoras Desconcentradas (UAD), las cuales están ubicadas en diferentes partes de la región geográfica de Venezuela, teniendo cada una de estas una misión muy particular dentro de la Institución como tal, y por ende, sus funciones son muy distintas, lo que ocasiona metas propias a cumplir durante la ejecución del presupuesto, lo que incide en la asignación de recursos financieros.

Ahora bien, durante la ejecución del presupuesto, en algunos casos las metas programadas quedan solamente planificadas, debido a que el proceso de ejecución presupuestaria es rápido y dinámico, lo que hace que las metas planteadas al comienzo del ejercicio fiscal sólo se queden en el papel, o lo que es lo mismo, estas no son cumplidas en la mayoría de los casos por las unidades.

De igual manera, la ejecución de la asignación presupuestaria se realiza sobre la base de la denominación que aparece en el Plan Único de Cuentas, sin tomar en consideración que al comienzo del Ejercicio Fiscal se programaron una serie de metas a cumplir durante el año; se genera como una falla que ocurre en la gran mayoría de las Unidades, motivado a que es la manera más rápida de ejecutar el presupuesto asignado, por lo cual lo planificado no coincide con lo ejecutado, no existe una vinculación entre la planificación y lo que se ejecuta, lo que genera incumplimiento de los objetivos, metas y tareas planificadas, así como un uso ineficiente de los recursos asignados.

En el caso específico de la Aviación Militar Bolivariana, organismo que pertenece a la Fuerza Armada Nacional y el cual se toma como objeto de estudio en la presente evaluación; y en el cual se evidencia esta problemática, el investigador pronostica que esta puede deberse a que lo planificado no se hace sobre la base de la realidad o también, por el no cumplimiento de las directrices de los escalafones superiores, de continuar con estas deficiencias dentro de la Fuerza Armada Nacional se llegaría a la situación de no cumplir a cabalidad la misión encomendada dentro del mandato constitucional. Es por ello que resulta necesario la realización de la evaluación de la vinculación del proceso de planificación financiera con la ejecución presupuestaria en cualquier unidad de la Fuerza Armada Nacional, lo cual permitirá a la organización en estudio realizar una gestión financiera favorable, acorde y real, utilizando procesos que conlleven a un alto nivel de efectividad.

Siendo entonces el objeto de esta investigación básicamente, el estudio de evaluación de la vinculación del proceso de planificación financiera con la ejecución presupuestaria en las Unidades Administradoras Desconcentradas del Componente Aviación, el investigador plantea las siguientes interrogantes: ¿Cuál es la situación actual de las Unidades Administradoras Desconcentradas del Componente Aviación en función a su presupuesto?; ¿Cómo son los procesos de formulación, ejecución, control y fiscalización presupuestaria?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Evaluar la vinculación del proceso de planificación financiera con la ejecución presupuestaria en la Aviación Militar Nacional Bolivariana.

## **Objetivos Específicos**

Diagnosticar la situación actual de las Unidades Administradoras Desconcentradas del Componente Aviación en función a su presupuesto.

Describir los procesos de fiscalización presupuestaria de la planificación financiera y ejecución del presupuesto en el Componente Aviación.

Determinar las debilidades y fortalezas en la vinculación del proceso de planificación financiera con la ejecución presupuestaria en Componente Aviación.

## **Justificación de la Investigación**

La presente investigación se justifica debido a que permite al Ministerio del Poder Popular para la Defensa, conocer cuáles son las deficiencias que presenta el proceso de planificación financiera con la ejecución presupuestaria en la institución, con el fin de evaluar la vinculación del proceso de planificación financiera con la ejecución presupuestaria. En este sentido, el estudio es de interés para que el Componente Aviación, ya que permitirá verificar como se va ejecutando el presupuesto, según la planificación realizada.

Así, esta evaluación es de suma importancia para la referida Institución, por cuanto permitirá detectar las desviaciones en el momento en que estas ocurren, sirviendo para determinar y analizar las causas que puedan originar las desviaciones y de igual manera, contribuirá a localizar los puntos críticos del proceso administrativo, favoreciendo el establecimiento de medidas correctivas para la reducción de los costos y así evitar errores durante la planificación de las actividades.

En todo caso, el resultado de esta evaluación permitirá mejorar los procesos de toma de decisiones a corto mediano y largo plazo, dado que se puede efectuar un continuo seguimiento de las metas y la asignación presupuestaria planteadas, lo que conllevará a un empleo más eficiente de los recursos financieros de la Aviación Militar Nacional Bolivariana.

### **Delimitación**

Al tomar en consideración las características y los objetivos presentados anteriormente como parte de investigación, se puede decir, que la misma diagnóstica la situación actual de las Unidades Administradoras Desconcentradas (UAD) del Componente Aviación en función a la planificación financiera y ejecución del presupuesto, para de esta forma, describir los procesos de planificación, formulación, ejecución, control y fiscalización presupuestaria, que sirven para hacer eficiente el destacado proceso, limitándose en lo efectivo hacia el área de recursos financieros, pues tiene que ver con líneas generales para la vinculación de la etapa de planificación con la ejecución del presupuesto, considerando para ello, los hallazgos del diagnóstico y los referentes teóricos.

En otras palabras, la investigación está circunscrita a las UAD del Componente Aviación, concentrándose en dictar lineamientos estratégicos que permitan la vinculación de lo planificado en el presupuesto con lo ejecutado.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Es importante señalar la estrecha relación que existe entre la teoría, el proceso de investigación y el entorno, para ello en esta sección se citan los antecedentes históricos de la empresa objeto del estudio, se reseñan antecedentes de la investigación que actúan como referencias, los cuales son trabajos hechos con anterioridad y que guardan relación con el problema directa e indirectamente, también se presentan las bases teóricas que sustentan el trabajo definitivo con detalles en las interrelaciones del tema en proceso con otras áreas de conocimiento.

El marco teórico de una investigación, tiene como finalidad explicar los conceptos, teorías y demás posiciones de diferentes autores con respecto al proceso en estudio. Al respecto, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), en su Manual de Trabajo de Maestría y Tesis Doctorales (2012), lo define como “una revisión de los trabajos previos realizado sobre el problema en estudio y de la realidad contextual en que se ubica”, (p. 34).

Dentro de este marco, el marco referencial está constituido por una serie de investigaciones afines y del producto de la búsqueda, selección y revisión de diversos materiales y narrativas sobre tópicos ligados al tema del estudio, los cuales constituyen el basamento teórico, conceptual y legal que sirvieron de fundamento a esta investigación. En este sentido, el marco teórico debe contemplar la revisión de las teorías actualizadas que apoyan la formulación del problema y las investigaciones de data reciente relacionadas con el tema planteado. En consecuencia, dentro del capítulo se muestran las bases de las diversas teorías y conceptos relativos a la investigación que orienten el sentido del estudio.

## **Antecedentes de la Investigación**

Los antecedentes de una investigación hacen referencia a algunos trabajos que metodológicamente ayudan a interpretar las variables en estudio y los resultados. Por ello, se debe acotar que los resultados de estos no son los más esperados, ya que son pocas las investigaciones realizadas sobre metodologías para la vinculación del proceso de planificación con la ejecución presupuestaria en la Fuerza Armada Nacional. Para Arias (2005), los antecedentes de la investigación se refieren a:

Estudios previos relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el objetivo de estudio. En este punto se deben señalar, además de los autores y el año en que se realizaron los estudios, los objetivos y principales hallazgos de los mismos, (p. 40).

En resumidas cuentas, con el fin de destacar la relevancia del estudio y conformar el sustento teórico, se realiza la revisión de algunos trabajos de investigación, los cuales aportan aspectos claves para el desarrollo del mismo. Entre dichos trabajos se pueden mencionar:

Andrade (2012). *“Formulación y Programación de un Sistema de Control Presupuestario para la Empresa Uniaragua, C.A”*. Trabajo de investigación presentado en la Universidad Bicentenario de Aragua para optar al título de Magíster en Gerencia Mención Finanzas. Este trabajo muestra la problemática existente en la organización debido a la falta de planificación de sus funciones, así como de aquellos métodos que permiten a la organización observar con claridad la situación que reflejan los índices económicos. El trabajo se realizó bajo la modalidad de proyecto factible, a través de instrumentos y técnicas de recolección de información como la observación y las entrevistas abiertas, aplicadas al personal que en ella labora.

Esta investigación se relaciona con el presente estudio, porque contribuye a desarrollar las bases conceptuales relacionadas con el sistema de control presupuestario, de igual forma el procedimiento de análisis de los resultados sirven de referencia para el desarrollo de la presente investigación. También, ayuda a definir el control, asignación y ejecución de lo presupuestado dentro de la organización.

Mejías (2011). *“Propuesta de un Modelo Presupuestario para el Control de las Operaciones que Generan Ingresos y Gastos en la Empresa Turiven C.A”*. Trabajo de investigación presentado en la Universidad de Carabobo para optar al título de Magíster en Gerencia Mención Finanzas. De allí, que la problemática se relacionó en lo específico con los procedimientos administrativos básicos, que le proporcionen un adecuado control y facilite lograr una gestión confiable, útil y oportuna de sus operaciones. Por tal razón, se realizó bajo la modalidad de proyecto factible, con apoyo en una investigación de campo de nivel descriptivo, a través del cual se obtuvo el diagnóstico de la situación actual de la organización, que sirvió de sustento a la propuesta.

Lo expuesto anteriormente, sirve de ayuda al investigador porque se relaciona directamente con los objetivos del estudio, lo que conduce a la propuesta del modelo de control operativo para un programa presupuestario. Los instrumentos y técnicas utilizados en la misma orientan al investigador.

Por su parte, Barrera (2011). *“Propuesta de un Modelo de Formulación y Control Presupuestario bajo el Criterio de Reingeniería Caso: Cadela Estado Táchira”*. Trabajo de investigación presentado en la Universidad Bicentenario de Aragua para optar al título de Magíster en Gerencia Mención Finanzas. En este estudio se efectuó un diagnóstico al sistema presupuestario utilizado por la Gerencia de Formulación y Control Presupuestario, por lo que se enmarcó bajo la modalidad de proyecto factible, con apoyo en una investigación de nivel descriptivo – transversal y

base bibliográfica – documental, observándose en la revisión y análisis realizado, diferencias entre lo planificado y lo ejecutado mediante el presupuesto.

Este trabajo guarda estrecha relación con la investigación, debido a que la problemática que plantea, se asemeja en cuanto a los procesos en estudio, es decir, la planificación, asignación y ejecución de partidas presupuestarias dentro de la administración, lo cual servirá de base para establecer los elementos que conformarán el metodología para la vinculación del proceso de planificación, con la ejecución presupuestaria en la Aviación Militar Bolivariana.

Igualmente, Pérez (2012). “*Modelo de Control Operativo para el Programa Presupuestario de Enseñanza de Pregrado de la UPEL – Maracay*”. Trabajo de investigación presentado en la Universidad de Carabobo para optar al título de Magister en Gerencia Mención Finanzas. Esta investigación se justifica debido a que responde a las políticas del Plan de Desarrollo UPEL, como es la Racionalidad Presupuestaria y Administrativa; realizándose el estudio bajo la modalidad de proyecto factible, sustentado en un diseño de campo de nivel descriptivo, con base documental, a través de la cual se determinó la situación organizacional que presentaba la Institución, sirviendo de sustento a la propuesta.

El trabajo realizado por Pérez se relaciona con la presente investigación en lo que respecta a las partidas contables empleadas en el presupuesto, para llevar a cabo una ejecución presupuestaria acorde con la asignación presupuestaria, sirviendo de base para la formulación de un Modelo de Control Operativo Presupuestario.

También, Infante (2012). “*Metodología para la Elaboración del Plan Operativo Anual Institucional (POAI) en la Aviación Militar Venezolana*”. Trabajo de investigación presentado en la Escuela Superior de Guerra Aérea de la Aviación Militar Bolivariana para optar al Grado Superior Inmediato; por lo que presenta una

estrategia para contribuir a un cambio en las mejoras del POAI y, por ende, un cambio organizacional a través de acción gerencial. La investigación se encuentra enmarcada bajo la modalidad de proyecto factible, con apoyo en un nivel descriptivo y diseño documental, donde el autor concluyó que se puede indicar la inexistencia de una metodología dirigida a la elaboración del ya destacado POAI.

Este trabajo se relaciona con la investigación debido a que en ella se analizan las diferentes teorías vinculadas con el proceso de planificación con la ejecución presupuestaria y desarrollo de la metodología propuesta. En otras palabras, la reseña de las investigaciones hechas por diferentes estudiosos del tema, resultan de gran importancia para el presente estudio por los aportes que significan para el diagnóstico realizado en cada caso y, el diseño de la propuesta, como respuesta a esa situación en un área tan delicada y limitada como es el manejo presupuestario.

Gómez (2011). *“Diseño de un Sistema de Control y Análisis de los Presupuestos como un Instrumento Contable, en la Dirección de Salud Ambiental y Contraloría Sanitaria del Ministerio de Salud y Desarrollo Social”*. Trabajo de investigación presentado en la Universidad de Los Andes, para optar al título de Magíster en Administración Pública Financiera, donde se establece la forma de desenvolvimiento de las actividades de una Institución del Sector Público, motivo por los cuales es necesario realizar una evaluación diagnóstica de la situación actual de la dirección, para determinar las causas que originan las fallas existentes. Se basó en el estudio descriptivo, ya que visualiza el proceso tal como se realizó todo el material bibliográfico que tiene relación con el área de estudio y de campo, ya que los datos fueron recolectados directamente del área de presupuesto.

La relación de estos trabajos se basa en que para la aplicación de ejecución presupuestaria adecuada, en primer lugar se requiere de la realización de un diagnóstico general que debe darse en concordancia con la participación de todo el

personal que labora dentro de la organización, logrando el aprovechamiento óptimo de sus recursos tanto económicos, como financieros y técnicos, formulando los planes a ejecutarse en un futuro.

Además, López (2012). *“Diseño e Implementación de Lineamientos Metodológicos para la Vinculación del Proceso de Planificación con la Ejecución Presupuestaria en la Aviación Militar Bolivariana”*. Trabajo de investigación presentado en la Escuela Superior de Guerra Aérea, para optar al Grado Superior Inmediato, el cual se caracteriza por ser de campo, descriptiva y además, enmarcada en un proyecto factible. En esta investigación, el autor se planteó como finalidad diseñar e implementar lineamientos metodológicos para la vinculación del proceso de planificación con la ejecución presupuestaria en la referida Institución, ya que no se presupuestaba un margen de obtención de ingresos en un periodo determinado, por lo que se puede decir que, este proyecto es de mucha importancia, ya que una vez que se implante, se ahorrará tiempo y dinero, permitirá la agilización de los procesos que le conciernen y además habrá una mayor precisión para proyectar actividades futuras.

El aporte que da este trabajo, es referente a la importancia de implementar lineamientos metodológicos a la organización, sobre todo instituciones gubernamentales, que agilicen los movimientos sistemáticamente para el buen funcionamiento de las actividades que se manejan en ellas, siempre y cuando se mantenga una evaluación periódicamente sobre el sistema.

Por otro lado, Bravo (2011). *“Evaluación de la Situación Presupuestaria del Instituto Nacional de Cooperación Educativa Asociación Civil (INCE, AC), para los períodos 2008-2010”*. Trabajo de investigación presentado en la Universidad Nacional Experimental Rómulo Gallegos, para optar al título de Magíster en Gerencia Administrativa, enmarcado bajo la modalidad de una investigación de campo, de tipo evaluativo y apoyado en bases documentales. El investigador se planteó como

objetivo, realizar una evaluación del sistema presupuestario del INCE para verificar de esta manera, todas las pautas que permitan que al momento de realizar una estimación ser lo más fehaciente y permita tener un control adecuado de la parte administrativa del Instituto. La razón por la cual se realiza esta investigación en el INCE, es la de obtener un gran nivel de credibilidad presupuestaria emitido al rector del mencionado recinto, encargado de evaluar y determinar la información concerniente al desarrollo proporcional los resultados esperados.

La relación con la presente investigación, es la de evaluar la situación presupuestaria, determinando cuales son las posibles desventajas que se pueda presentar dentro de una organización pública, estableciendo los métodos y procedimientos necesarios para evitar el mal funcionamiento y, así, obtener óptimos resultados en su proceso.

### **Bases Teóricas**

Las bases teóricas son aquellas que permitirá desarrollar los aspectos conceptuales del tema objeto de estudio. Esto queda ratificado según lo expresado por Arias (2005), quien las define como:

Un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado. Esta sección puede dividirse en función de los tópicos que integran la temática tratada o de las variables que serán analizadas, (p. 114).

De allí, que las bases teóricas de esta investigación comprenden una amplia revisión bibliográfica referida a los siguientes tópicos: gerencia, el gerente, habilidades del gerente, la gerencia estratégica, proceso de planificación con la ejecución presupuestaria. También, se tienen los tópicos de planificación, ejecución,

control, toma de decisiones, teorías organizacionales, estructura organizacional y modelos organizacionales.

## **Planeación**

La acción de planificar consiste en adoptar decisiones concretas sobre objetivos, formular políticas, fijar procedimientos, realizar presupuestos y pronósticos, crear programas y valerse de las estrategias necesarias para la coordinación integral de todos los planes. De este modo, la planificación es un proceso intelectual que decide qué hacer, cómo hacerlo, quien lo va hacer y cuándo hacerlo.

La planeación es la función más sustancial de la administración. Cada ente de la organización planifica, ya que todas las funciones a ejecutar dependen de los planes establecidos. Esta técnica consiste en estudiar cual va a ser presumiblemente, la actividad de la empresa en los próximos años. La gran empresa planifica siempre, llegando a veces a cubrir un horizonte temporal de cinco (5) a diez (10) años y esos planes los tiene constantemente presentes. Munich y García (2006) afirman que la planificación:

...procede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación y los buenos resultados no se logran por sí mismos, es necesario planearlos con anterioridad (p.63).

Al respecto González y Paiva (1998) definen la planificación como:

...la concepción anticipada de una acción que se pretende realizar. Esta acción debe ser elegida racionalmente y donde han de ser evaluados los objetivos, sus fines, los medios, la definición de las estrategias y

políticas para alcanzarla e incluye una revisión del rendimiento y retroalimentación para introducir un nuevo ciclo de planeación (p.43).

### **Planes Operativos**

Los Órganos y demás Entes de la Administración Pública Nacional en Venezuela, deben elaborar sus respectivos Planes Operativos, que según Botella (2007), representan lo siguiente:

Concreción en proyectos, del plan estratégico corporativo; estos se formulan para un año, es decir que la orientación contenida en el plan estratégico de largo plazo, se lleva a nivel de acción en el plan operativo, de corto plazo. Vale destacar, que en la formulación del Plan Operativo participan todos los miembros de las diferentes dependencias de la Institución, (p. 143).

En dichos planes operativos, se operacionalizan los proyectos de los programas tácticos, al estimar metas y fijar actividades que hacen posible la consecución de las mismas en un período de tiempo determinado, a través de la asignación de responsabilidades y de recursos humanos, físicos y financieros. En este orden de ideas, Gulick (2001), señala que la planeación operativa de una Institución de Administración Pública Nacional “suele partir de una proyección del pasado considerando además, las directrices estratégicas señaladas por las metas anuales”, (p. 41).

La planeación operativa en otras palabras, es la implantación del plan estratégico institucional. En consecuencia, hay que asignar responsabilidades, autoridad y recursos, e incluso (si es necesario), definir nuevas funciones de acuerdo con las necesidades de los planes y proyectos, así como definir y desarrollar los equipos que participarán en la implantación de esta fase. También, se debe contar con un sistema de monitoreo del proyecto, mediante acciones ubicadas en tiempo y

secuencia, definiendo metas intermedias en equipo; es precisamente en esta fase, cuando se involucra más directamente a todo el personal en el proceso de planeación.

Los resultados obtenidos deben ser acompañados con las metas esperadas y los factores de éxito del proyecto, definidos al inicio de la fase. Esto permitirá realizar ajustes a los planes, estrategias, proyectos, así como la inversión de recursos necesarios en el equipo de trabajo y de los proyectos mismos.

### **Planes Funcionales Tácticos o Por Áreas**

Según Gulick (2001), “representan el conjunto de acciones concretadas en programas tácticos”, (p. 41). Las distintas funciones o áreas definirán los programas tácticos, sus objetivos y fines específicos y su extensión en el tiempo, en correspondencia con las estrategias, objetivos corporativos y con los lineamientos estratégicos propios de cada área o función.

Visto de esta manera, la desagregación de los programas tácticos contemplados en los diversos planes funcionales y proyectos, constituyen los Planes Operativos Anuales (POA). Estos contemplan metas detalladas cronológicamente en lapsos mensuales y/o trimestrales dentro de horizontes anuales y se desagregan en actividades, también expresadas cronológicamente, indicando los responsables de su ejecución y los recursos materiales, humanos y físicos necesarios para desarrollarlas.

La asignación monetaria a los diversos recursos requeridos por las distintas actividades del Plan Operativo, constituirán el presupuesto anual. En este orden de ideas, los POA y sus respectivos presupuestos, concretan el corto plazo del plan estratégico corporativo, donde los referidos POA deben ser punto de partida para la elaboración de los presupuestos respectivos.

Así, el presupuesto debe considerarse como la expresión económica monetaria del POA, pues es este último el elemento que justifica la inversión del gasto en una organización cualquiera. En general, en las Instituciones del contexto militar, este requisito no se cumple y el presupuesto marca las pautas para el POA, supeditándose éste a los recursos de aquel, contraviniendo un principio fundamental de una efectiva y eficiente administración.

Una vez establecidos los objetivos, se definen los planes de acción para hacer posible que las metas definidas se conviertan en actividades diarias de trabajo; debiéndose definir:

1. ¿Qué se necesita en cuanto a personal, equipos, recursos financieros, instalaciones, etcétera?
2. ¿Quién va a realizar qué; esto en función de quién es la persona con las habilidades y disponibilidad para hacerlo, y si es necesario que participe un equipo de trabajo?
3. ¿Cómo se va a realizar el proyecto y cuándo, en acciones particulares con su respectiva medida de tiempo?
4. ¿Donde se va a realizar?
5. ¿Cuáles son los criterios de evaluación?

### **Planificación Estratégica**

La planificación estratégica, es un proceso generalmente a largo, que ofrece la alta gerencia en forma de lineamientos y objetivos claros, los cuales sirven de niveles inferiores de la organización para el planeamiento operativo y detallado que asegura el éxito de la organización. De acuerdo a Stoner, Freedman y Otros (2005), la planificación estratégica como proceso consta de dos (2) fases:

(a) La planificación estratégica: es el momento que se utiliza para la actividad que tiene sentido, esto se refiere en gran parte al proceso de establecer y a la formulación de estrategia, b) Implantación de la estrategia: está referido a las acciones basadas en este tipo de planificación, los cuales incluye los pasos administrativos y control estratégico, (p. 25).

Para que todo proceso estratégico cumpla con lo cometido, se debe prever acciones que puedan desarrollar las fuerzas contrarias al objetivo que se desea alcanzar. En este proceso, las normas se integran a un desarrollo constante de alternativas, al tiempo crítico donde los plazos son flexibles y la evaluación y el control son dinámicos.

Por su parte, Stoner, Freedman y Otros (2005), sugiere cuatro (4) componentes diferentes en el proceso de planificación estratégica: (a) formulación de objetivos organizacional, que se refiere a la escogencia de los objetivos globales que se pretenden alcanzar a largo plazo y se tienen que definir el orden de importancia y la jerarquía de los objetivos que se persiguen; (b) análisis interno de la empresa, organización o institución, pues se trata de realizar un análisis organizacional, es decir, un estudio de las condiciones internas para permitir una evaluación de las fortalezas y debilidades, recursos financieros y otros; (c) análisis externo del ambiente, donde se considera las condiciones que rodean a la organización y que le impone desafíos y oportunidades; (d) formulación de alternativas estratégicas, la cual es la última de la planificación estratégica, buscando formular las diversas y posibles alternativas estratégicas o medios que la organización puede adoptar para lograr mejor los objetivos organizacionales.

Lo antes descrito en el proceso de planificación estratégica, implica que los elementos se deben considerar al decidir aplicar un proceso estratégico dentro de la organización, esto dependiendo si su razón es social o económica. Pero queda

diáfano, que al momento de planificar estratégicamente se deben considerar las metas y objetivos los cuales surgen del diagnóstico, las estrategias de la organización, las cuales sirven de guía a los gerentes para emplear recursos y esfuerzos y ejercen un control que determine si los objetivos fueron logrados.

Sobre la base del enfoque estratégico, se considera fundamentalmente las variables de planificación, ya que en ellas se apoyan los últimos planes de la nación, aunque no todos han aportado consideraciones satisfactorias. Diversos teóricos han expresado sus opiniones sobre lo que para ellos es y debe ser la planificación estratégica. Al respecto Chiavenato (2006), expresa que la planificación estratégica “es un conjunto de contribuciones encaminadas a la orientación general de una empresa que ha tenido influencia desde mediado de la década de los setenta”, (p. 31).

El propósito de esta, radica en lograr una ventaja competitiva sostenible a largo plazo, donde la técnica por excelencia, es la de matrices de evaluación y planificación de los productos y mercado de la organización.

### **Pasos para la Elaboración de la Planificación Estratégica**

La planificación estratégica, está referida a prever y tomar decisiones e implementar estrategias, de tal manera, que puedan alcanzarse los objetivos y metas propuestas, por las organizaciones y así evitar las improvisaciones. En este sentido, las técnicas para la elaboración de los planes estratégicos, intenta responder a la necesidad de innovar instrumentos, métodos de trabajo y estilos de gerencia, que permitan tanto la planificación, como el desempeño del gerente militar.

Visto de esta forma, Hafer y Schendel, citado por Stoner, Freedman y Otros (2005), consideran nueve (9) pasos en el proceso formal de la planificación estratégica que son:

(a) formulación de las metas, (b) identificación de los actuales objetivos y estrategias, (c) análisis ambiental, (d) análisis de los recursos, (e) identificación de oportunidades, (f) determinación de cambio de grado estratégico requerido, (g) toma de decisiones estratégicas, (h) puesta en práctica de las estrategias, (i) medición y control del proceso, (p. 61).

- Formulación de las metas: esta implica comprender la misión de la institución y deben formularse en término de logro de la gerencia.

- Identificación de los actuales objetivos y estrategias: los objetivos son de vital importancia en el éxito de la institución debido a que suministran ayuda, crean sinergia, permiten coordinar; los objetivos son el resultado a largo plazo. En relación a las estrategias, son los medios con los cuales se logran los objetivos.

- Análisis ambiental: se realiza para describir las formas en que los cambios de los ambientes económicos, políticos y legales; en una institución u organización afecta la misma indirectamente y las formas en que influirán en ellas, los competidores, clientes, organismos gubernamentales, entre otros. Análisis de los recursos: tanto las metas como las estrategias en una organización proporcionan un marco de referencia para analizar los diferentes recursos.

- Identificación de oportunidades estratégicas, con la finalidad de describir las oportunidades para la organización y las amenazas que enfrenta.

- Determinación de cambio de grado estratégico requerido: este se refiere a que entre más tiempo tenga la estrategia de haber sido establecida y cuanto más estable sea el ambiente, más fácil será proyectar los resultados de la estrategia final.

- Toma de decisiones estratégicos: al tener que realizar un cambio de estrategia

parece necesario para crear la brecha del desempeño, el siguiente paso requiere de alternativas estratégicas, es importante en un producto o servicio particular.

- Puesta en práctica de las estrategias: una vez que se define la estrategia se debe incorporar a las operaciones diarias de la institución.

- Medición y control del proceso: esta se realizar tomando en consideración tras actividades básicas: (a) analizar los factores internos y externos que representan las bases de sus estrategias actuales, (b) medir el desempeño de la institución, (c) tomar las medidas correctas para mejorar la posición de la estrategia.

En cuanto al tema tratado, el investigador infiere que ha querido profundizar en los pasos de la planificación estratégica, para proporcionar una visión más amplia, con la finalidad de que los gerentes que decidan tomar el camino del enfoque estratégico de la planificación, tengan a su disposición un modelo por el cual puedan orientarse.

### **Sistema de Planificación en la Fuerza Armada Nacional Bolivariana**

Corresponde en este aparte, desarrollar de manera general el proceso de planificación financiera ejecutado por la Fuerza Armada Nacional Bolivariana (FANB), el cual se inicia siguiendo los lineamientos establecidos en el Concepto Estratégico de Defensa Integral de la Nación, emitido por el Presidente de la República, a través del Consejo de Defensa de la Nación (CODENA), por ser este de acuerdo a lo contemplado en el Artículo 323, de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), “es el máximo Órgano de consulta del Poder Público Nacional en los asuntos relacionados con la Defensa Integral de la Nación...”. De este concepto estratégico, basado en el preámbulo de la referida Constitución, se deriva la Directiva General de Planificación (DGP), la cual contiene

los lineamientos específicos, prioridades y orientaciones a seguir por los órganos del Poder Nacional.

En consideración a lo antes planteado, el Ministerio del Poder Popular para la Defensa, ha definido su sistema de planificación como estratégico, para lo cual se plantea que la planificación en la FANB, tiene como propósito fundamental prever un acontecimiento futuro, diseñando, construyendo o realizando ambos a la vez, considerándose que en la práctica, la planificación es un proceso integral y continuo que propone una nueva actitud hacia el futuro posible, mediante la aplicación de normas que incluyen la razón organizacional, la relación de actores antagónicos, la cualidad del proceso y las perspectivas del cambio.

Así mismo, de este proceso de planificación financiera surgen dos (02) vertientes: la primera corresponde a la planificación militar u operacional y la segunda corresponde a la planificación corporativa o administrativa. Ahora bien, la planificación operativa está referida a la selección de la forma de acción militar u operacional, para doblegar la resistencia del enemigo y por consiguiente conseguir el objetivo político planteado, pero para el logro de este objetivo se hace necesario la asignación de recursos financieros de manera racional, para lo cual se hace necesario la planificación administrativa materializada a través de los Planes Operativos Anuales Institucionales (POAI).

Como producto de este sistema de planificación financiera y enmarcado en las Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación (2013-2019), la FANB ha elaborado el Plan Estratégico de Consolidación de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana (PECFAN), a través del cual se materializa el esfuerzo de planificación requerido para cumplir con las responsabilidades asignadas a la Institución en la consecución de los intereses nacionales, la seguridad y defensa del espacio geográfico, el mantenimiento del orden interno y, la participación activa en el

desarrollo nacional; así como también constituye el basamento para que el Estado Mayor Conjunto (EMC), en coordinación con el Comando Estratégico Operacional (CEO) y los Comandos de los diferentes Componentes elaboren los siguientes Planes Estratégicos: (a) plan de Empleo de la FAN, (b) plan de Campaña, (c) plan de Movilización Militar, y (d) plan de Inteligencia y Contrainteligencia.

De acuerdo al Manual de Doctrina de la Aviación (2012), la elaboración de estos planes está a cargo del EMC, previa coordinación con los Comandos Específicos y Unificados respectivos, Comandos de Componentes y Direcciones Generales Sectoriales de Servicios y Planificación y Presupuesto para los Planes de Desarrollo de las FANB y el Plan de Apoyo Logístico Conjunto.

De la misma forma, el Plan de Empleo de la FANB es un documento elaborado a nivel estratégico, por el Ministro del Poder Popular para la Defensa, a través del EMC, en él se contempla el Objetivo Político Nacional y Militar, determinado el empleo de las FAN para la consecución de ese objetivo. De este plan se deriva el Plan de Campaña, el cual es un documento que regula una serie de operaciones militares relacionadas entre sí, con el objeto de alcanzar un objetivo común en un tiempo y espacio limitado, es elaborado por el CEO o Comando Especifico, debiendo ser aprobado por el Ministro del Poder Popular para la Defensa a través del ya destacado EMC.

Este plan de campaña genera los planes operacionales para cada fuerza de tarea conjunta. Igualmente, genera la guía de lineamientos para que los programas y entes adscritos al Sector Defensa, generen sus respectivos planes estratégicos funcionales, los cuales se materializan a través de los POA de los referidos entes, los que una vez consolidados por la Dirección General Sectorial de Planificación y Presupuesto del EMC, constituyen la base para la elaboración del Anteproyecto de Presupuesto del Ministerio del Poder Popular para la Defensa.

## **Proceso de Planificación Operativa en la Aviación Militar Bolivariana**

El proceso de planificación financiera operativa en el Componente Aviación, al igual que en el resto de los programas y Entes adscritos al Sector Defensa, se materializa a través del POAI, instrumento mediante el cual se expresan los objetivos y metas que la Institución espera alcanzar en cada ejercicio fiscal. Este proceso se inicia de acuerdo a lo contemplado en el Artículo 35 del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público (LOAFSP, 2014) y, el Artículo 51 del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de Planificación (2014), en donde se establece que el Ministerio del Poder Popular para la Planificación y el Ministerio del Poder Popular de la Economía, Finanzas y Banca Pública a través de la ONAPRE, deben emitir los lineamientos para la elaboración del POAI y el Anteproyecto de Presupuesto; lineamientos estos que a tenor de lo dispuesto en el Artículo 31 de la LOAFSP, deben ser fijados a más tardar al cierre del segundo trimestre de cada año.

Una vez recibidos los referidos lineamientos por parte de la ONAPRE, el Ministerio del Poder Popular para la Defensa, por intermedio de DIRPLAPRE, emite los Lineamientos Generales para la formulación del POAI, el Anteproyecto de Presupuesto y el Anteproyecto Ley de Endeudamiento Anual de los programas y Entes del Sector Defensa, para el ejercicio fiscal respectivo.

Estos lineamientos generales de DIRPLAPRE, van dirigidos a dar cumplimiento a la misión de la Aviación Militar Bolivariana, de acuerdo a lo contemplado en el Artículo 328 de la Constitución, por lo que debe ser:

Una institución organizada por el Estado para garantizar la independencia y soberanía de la Nación y garantizar la seguridad del espacio geográfico, mediante la defensa militar, la cooperación en el mantenimiento del orden interno y la participación activa en el desarrollo nacional, (p. 259).

De igual forma, para darle cumplimiento al PECFAN, este debe articularse con los equilibrios Económico, Social, Político, Territorial e Internacional de las Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación (2013-2019). Este instrumento, además contempla los objetivos generales y específicos que orientarán la gestión de los diferentes programas y entes que conforman el Sector Defensa, empero, en cuanto a los objetivos específicos referidos, estos podrán ser modificados en función los planes estratégicos de cada dependencia, siempre y cuando no se deslienen de los Objetivos Generales impartidos.

Igualmente, el Comando General de la Institución, una vez recibidos los lineamientos generales antes citados, en concordancia con estos y con el plan estratégico de desarrollo del Componente, a través del Estado Mayor General de la Aviación (EMGA) emite la política presupuestaria a ser considerada para la elaboración de los POAI, por cada una de las Unidades del Componente para cada Ejercicio Fiscal.

El EMGA, por intermedio de la Dirección de Planificación y Presupuesto, es el encargado de cumplir con el proceso de orientación, asesoramiento, y consolidación de todos los POAI elaborados por las diferentes Unidades de la Aviación, a los efectos de presentar ante DIRPLAPRE, previa aprobación del ciudadano Comandante General de la Aviación, el POAI consolidado del Componente, acompañado del respectivo Anteproyecto de Presupuesto respectivo. Este mecanismo se ha venido aplicando en la Aviación Militar Bolivariana, desde el Ejercicio Fiscal del año de 2000, y a pesar de haber realizado grandes esfuerzos para mejorar el proceso de planificación operativa en la Institución, aún se presentan una serie de deficiencias, que no han permitido optimizar el uso de los recursos asignados en función a la misión del Componente y a las diferentes actividades que se deben cumplir en el marco de los objetivos organizacionales.

## **Organización**

La organización como etapa del proceso administrativo cumple con la función de agrupar completamente y llevar hasta sus últimos detalles, lo que la previsión y la planificación han señalado respecto a cómo debe ser una empresa. Esto hace referencia a cómo deben ser las actividades, jerarquías, las vías de comunicación, las instrucciones y el mando; de este modo realiza una estructura de cada nivel para el alcance de la mayor eficiencia. Munich y García (2006) definen que la organización:

...una vez que se ha establecido “lo que se quiere hacer”, dicho de otra manera: los objetivos que se pretenden alcanzar durante la etapa de planeación, será necesario determinar “cómo hacerlo”, qué medidas utilizar para lograr lo que se desea; esto es solo posible a través de la organización. (p.111).

Ulecia (2000), define la organización como:

La estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de una empresa, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. La organización es para la empresa como el sistema nervioso para el cuerpo humano.

## **Organización como Institución**

Por su constitución patrimonial las organizaciones pueden ser:

### **Organización Privada**

Son aquellas que están constituidas por capitales particulares, administradas y dirigidas por sus propietarios y cuya finalidad puede ser puramente lucrativa y mercantil.

## **Organización Pública**

Es la que pertenece al Estado, a un municipio o cualquier otra corporación de Derecho Público. Está constituida por capitales públicos y pertenecientes a la Nación; su administración y demás servicios están a cargo de empleados públicos y su finalidad no es estrictamente lucrativa sino de bien público. Se dice que la organización pública es conveniente, porque tiende al bienestar de la colectividad, es decir que a pesar de no perseguir lucro o utilidad alguna, si llegan a satisfacer necesidades físicas o materiales de sus componentes, entre estas se encuentran los centros de salud, los entes educativos y académicos, entre otros.

## **Dirección**

La dirección cumple las funciones de impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de una empresa, con el fin de que todo el conjunto realice del modo más eficaz los planes señalados. Ulecia (2000), afirma que la dirección:

Es la fuerza que impulsa y mantiene en movimiento los órganos de una empresa. El órgano directivo es la fuente de las instrucciones que pueden ir de lo general a lo particular, se estudia cómo delegarla, ya que se ejecuta a través de otros (p.41).

González y Paiva (1998), definen la dirección como: “La acción de coordinar e impulsar todas las actividades y estrategias planeadas por la organización, con la finalidad de obtener un alto grado de eficiencia y mantener un buen funcionamiento en los procesos” (p.26).

## **Control**

Es la función administrativa que se encarga de medir los resultados actuales, en comparación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes. Para el logro de los objetivos, es necesario mantener un adecuado conocimiento de la evolución de la empresa. Podría decirse que el control es el que regula el comportamiento de la organización empresarial. Munich y García (2006) afirman que el control es:

...una etapa primordial de la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizativa adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos (p.183).

Ulecia (2000) sostiene que el control: “Es la función que cierra el ciclo de la administración. Se aplica en todas las demás funciones administrativas, como medio de previsión; así hay control de la organización.” (p.299).

## **Importancia del Control**

El control es de vital importancia dado que:

1. Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.
2. Se aplica a todo: a cosas, a las personas y a los actos.
3. Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
4. Localiza a los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.

5. Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.
6. Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.
7. Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

### **Control Interno**

Se refiere a la aplicación de los principios de control a todo el funcionamiento de la organización; sus propósitos básicos son:

- a) La obtención de información correcta y segura.
- b) La protección de los activos de la empresa.
- c) La promoción de la eficiencia en la operación.

Tradicionalmente se ha considerado que el control interno abarca solamente la función financiera, sin embargo, como ya se dijo, su finalidad no se reduce a evitar o reducir fraudes, sino a optimizar el manejo de todos los recursos a través de la disminución de desperdicios, aprovechamiento del tiempo y del establecimiento de políticas de operación adecuadas, comprobación de la exactitud de la información, establecimiento de sistemas de protección contra pérdidas, entre otros. Ulecia (2000) define el control interno como:

El proceso que sirve de ayuda al personal de dirección y ejecución a comprender en primer lugar lo que se espera cumplir con el desarrollo de las actividades, es decir comprobar si sus funciones y la del personal de su totalidad son eficaces, respecto a los criterios fijados; y en segundo lugar es un elemento fundamental para verificar en que sectores hay buenos resultados de los planes y en cuales son necesario medidas correctivas (p.308).

González y Paiva (1998), afirman que el control interno:

Una vez establecido y convenientemente aplicado, simplifica toda la gestión, estimula la regularidad de la ejecución, la coordinación y la armonía de las actividades, la disciplina del personal, al mismo tiempo todos poseen conocimiento de los criterios fijados para el logro de los objetivos (p.28).

## **Administración**

Las teorías administrativas en las cuales se basó la presente investigación fueron las postuladas por diversidad de autores de textos, las cuales se mencionarán seguidamente para dar una breve reseña de lo que es la administración, tomando en cuenta el orden de importancia de cada término.

La administración es de interés universal porque trata acerca de los fundamentos para establecer y alcanzar los objetivos estipulados. Se encuentran, en cierto grado, en casi toda actividad humana, sea en la fábrica, la oficina, la escuela, el gobierno, etcétera.

La presente investigación se desarrolla tomando en consideración las teorías administrativas aplicables al Sector Público, relacionado con los pasivos y sus respectivos controles internos. Por lo demás, la administración ha sido entendida como un proceso que consiste en establecer fundamentos y alcanzar los objetivos estipulados, la cual se encuentra en toda actividad humana realizada para el logro de sus objetivos. Al respecto, Thielems (2005), señala que la administración “es un proceso distinto que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, realizados para determinar y lograr los objetivos, mediante uso de gente y recursos”, (p. 20).

Cabe considerar, por otra parte, que la contabilidad es un corte, práctica y trabajo consistente en el registro sistemático de las transacciones que afectan a una actividad económica. Debe señalarse que unos de los elementos de la contabilidad son los estados financieros los cuales constituyen un informe contable donde se representan los bienes, derechos, obligaciones y el capital para una fecha determinada.

El producto de los resultados obtenidos, se verificará a través de los elementos que intervienen en el proceso contable, los cuales facilitarán a obtener estados financieros con una relajación adecuada de sus cifras, tal es el caso del Balance General, el cual constituye un informe contable donde se representan los bienes, derechos, obligaciones y el capital de una empresa en un período determinado.

### **Administración Pública y Financiera**

Gran parte de las instituciones Venezolanas están en un proceso de transición hacia patrones de comportamiento más modernos, el cual significa que dentro de ellas se encuentran desniveles o asimetrías importantes, es decir, aspectos modernos conviviendo con rasgos tradicionales. Por consiguiente, a esta realidad no escapa la administración pública, sustentada en profesionalismo, capacidad y planificación, en donde hoy por hoy, los gobiernos locales de alguna manera están abriendo, si se puede decir así, paso a nuevas generaciones de profesionales y líderes que estén dispuestos a enfrentar la resistencia al cambio, intereses políticos y demás vicios.

Así como en la Administración Privada, en la Pública existen marcadas necesidades de gerentes o líderes eficaces y eficientes, es decir, que sepan que hacer, y que ejerzan actividades correctamente, pues, en ello consiste la actual concepción de gerencia, en ser no sólo eficientes haciendo las cosas correctamente, sino también eficaces resolviendo las cosas que realmente deben hacerse. Gulick (2011), define

que la administración pública “es aquella parte de la ciencia de la administración que concierne al Gobierno, fundamentalmente al Poder Ejecutivo, que es el encargado de llevar a cabo las tareas gubernamentales”, (p. 140).

Visto de esta forma, la administración pública es una rama dentro del campo más amplio de la administración. Algunos especialistas, consideran que la administración pública necesita sistemas u organismos especializados, de carácter permanente que permitan:

- Identificar y cuantificar los problemas y conocer la realidad nacional y regional.
- Buscar formas de expresión coherentes y claras, a la plataforma de acción del Gobierno.
- Establecer objetivo y metas, además determinar los recursos disponibles para alcanzarlos.
- Fomentar programas de acción, de manera que todo el sector público oriente su esfuerzo hacia ellos.
- Vigilar el cumplimiento de las políticas nacionales y regionales y su expresión programática.
- Evaluar los resultados cualitativos y cuantitativos de esas políticas en el desarrollo nacional, regional y municipal.

Al respecto, se puede decir que la administración pública es la que planifica, coordina y controla las actividades financieras del Estado. Por su parte, la administración financiera, comienza en el momento en el cual el estado se apropia de las riquezas o bienes producidos por las demás economías y las convierte en ingresos para atender a los gastos que causan cumplir su deber de satisfacer las necesidades públicas; y termina cuando el ingreso público se ha convertido en servicio público o medio de satisfacer las necesidades.

Opina Gómez (2012), que la actividad financiera “es una actividad de medio y de fines, es decir, los medios son los recursos que forman el patrimonio público, el cual está destinado a financiar los servicios públicos”, (p. 19). No obstante, Fuentes (2004), explica que el Estado “tiene que desarrollar una actividad de carácter económica, encaminado a la obtención de los medios que permitan satisfacer las necesidades colectivas mediante la realización de los servicios públicos”, (p. 152).

Por este motivo, se puede señalar que para satisfacer las necesidades públicas de la comunidad mediante la prestación de un servicio correspondiente, es mejor que el Estado, realice erogaciones que suponen los previos ingresos públicos. Se puede inferir entonces que, la administración financiera de la Nación, los Estados y los Municipios, se realiza cuando se efectúa el gasto público por distintos procedimientos, obteniéndose ingresos públicos provenientes de su actividad financiera.

### **Presupuesto Público**

En la extensión amplia de la palabra, el hombre ha presupuestado desde la más remota antigüedad; desde el momento mismo en que se inició en la vida de relación y de competencia. Y es desde allí, donde el presupuesto se convierte en un plan financiero elaborado para la estimación y control de operaciones futuras. Según Burbano y Ortiz (2011), el presupuesto “es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado”, (p. 9). De allí, que el presupuesto es conocido como conjunto coordinado de previsiones, que permiten conocer con anticipación algunos resultados considerados básicos por el eje de la institución.

El presupuesto, es un medio para decidir la producción que se va a realizar en un período determinado, así como para asignar formalmente los recursos que esa

producción exige en la praxis de una institución, sector o región. Dicho carácter práctico del presupuesto, implica que debe concebirse como un sistema administrativo que se materializa por etapas, o lo que es igual, (a) la formulación, (b) discusión y sanción, (c) ejecución, (d) el control y, (e) la evaluación.

Bajo este enfoque, el presupuesto debe ser agregable y desagregable en centros de producción, donde el producto de cada centro debe ser excluyente de cualquier otro producto y de cualquier otro centro de producción de su mismo ámbito. De no ser así, el total de asignación de recursos que se exprese el nivel del gasto presupuestario no tendría significado y encerraría duplicaciones y confusiones; además, las relaciones entre los recursos asignados y los productos resultantes de esa asignación deben ser perfectamente definidas, no puede haber dudas sobre el producto que se persigue con determinada asignación de recursos, no pudiendo un mismo recurso o parte fraccionable del mismo, ser requisito presupuestario de dos (02) o más productos.

De igual forma, la asignación de recursos para obtener los productos, que directamente requieren los objetivos de las políticas (productos terminales), exige también la asignación de recursos para lograr otros productos que permitan o apoyen la producción de los productos terminales (productos intermedios). De manera que, una parte de la producción expresada en el presupuesto, es un requisito directo de las políticas y, otra parte, sólo es un requisito indirecto de tales políticas.

El presupuesto debe expresar la red de producción donde cada producto es condicionado y, a la vez, condiciona a otros productos de la red, existiendo así unas determinadas relaciones de coherencia entre las diversas producciones que se presupuestan. Se hace necesario que el ente público que la realiza calcule los ingresos y gastos que se esperan serán obtenidos y ejecutados, respectivamente en un periodo futuro, que generalmente es un año.

El instrumento que en el ordenamiento jurídico tiene forma de Ley; y en el que se estiman los ingresos y gastos públicos obtenidos y ejecutados respectivamente se le denomina presupuesto. Meigs (2011), define el presupuesto público como:

El instrumento que limita la acción del estado para el cumplimiento de los planes, coordinando los diversos recursos y la actividad del sector público y en el que se establece la auditoria máxima del gasto que pueden efectuarse en un periodo determinado, para cumplir los propósitos de las metas de cada programa y se incluyen las destinaciones de cada recurso y la fuente de fondo para su financiamiento, (p. 246).

Para enfatizar la importancia del presupuesto en las actividades financieras del Estado, éste debe realizar sus gastos en función de sus recursos manejando importantes cantidades de dinero, debiendo contar con una actividad planificada en forma precisa, que calcule y autorice de antemano, el conjunto de sus gastos y recursos, generalmente para un año y con el carácter obligatorio de que ningún gasto pueda ser efectuado, ni ningún ingreso percibido fuera de lo incluido en el plan. A este programa financiero anual, es lo que el Ejecutivo Nacional denomina presupuesto.

En otras palabras se puede decir, que el presupuesto es un control aplicado a todo un sistema administrativo, en el cual todas las operaciones han sido previstas y planificadas, y posteriormente puedan compararse los resultados obtenidos, mediante cifras. De esta manera, el presupuesto viene a constituir un instrumento administrativo de incalculable valor para la toma de decisiones de cualquier institución pública gubernamental, y para la evaluación y control de las actividades, puesto que permiten establecer metas y constatar sobre la marcha, si se lleva buena orientación hacia tales metas o si se han experimentado desviaciones. En el mismo orden de ideas, Meigs (2011), explica que:

El presupuesto es el conocimiento acumulado que la organización tiene de la actividad concreta de la empresa, de los cambios importantes que pueden producirse en el mercado, o en la combinación productiva, de los pronósticos o previsiones esenciales sobre el armazón de cantidades y precios de inputs y out put que la empresa realiza, (p. 248).

Así pues, se menciona que el presupuesto es realizar una planificación estratégica organizacional, para la toma de decisiones sobre la inversión o introducción de nuevos productos, estableciendo nuevas políticas, para el aumento y desarrollo de la institución, basándose fundamentalmente en el conocimiento de la actividad concreta de la misma. En el mismo contexto, se indica que el presupuesto es la estimación prolongada del conocimiento acumulado, para lograr establecer posibles márgenes de error y optimizar los márgenes de productividad. En palabras de Meigs (2000), el presupuesto “es un documento de carácter contable que recoge una previsión de ingresos y gastos que se van a producir en el desarrollo de una actividad o en el funcionamiento de un organismo o el estado en un periodo de tiempo”, (p. 246).

Ello, permite elaborar a priori los estados financieros, ya que permite predecir las realizaciones de todas sus dependencias, dentro de ciertos márgenes de aproximación, los cuales son aceptables. Para Goxens y Goznes (2011), “es la definición de objetivos y la valorización de los medios necesarios para alcanzar la previsión”, (p. 20). Al establecer esta conceptualización, se logra inferir que el presupuesto no es más que un instrumento contable que toma en cuenta lo que de una u otra manera ayuda a cumplir los objetivos pautados por la organización.

La Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE, 2014), señala que el presupuesto “es un medio para prevenir y decidir la producción que se va a realizar en un período determinado, así como para asignar formalmente los recursos que esa producción exige en la praxis de una institución, sector o región”, (p. 1). Este carácter

práctico del presupuesto, implica que debe concebirse como un sistema administrativo que se materializa por etapas: (a) formulación, (b) discusión y sanción, (c) ejecución, (d) control y, (e) evaluación; refiriéndose el presupuesto al cálculo detallado de los ingresos y egresos que se esperan, así como de los resultados probables de la actuación en un periodo futuro, por lo tanto, se basa en muchos casos en los pronósticos y consiste en una conversión en términos monetarios de estos últimos.

En otras palabras, un presupuesto se refiere a la planificación de las actividades a realizar por una organización para alcanzar determinadas metas.

### **Principios del Presupuesto**

Goxens y Goznes (2011), dice que los principios del presupuesto “se desprenden de la propia naturaleza del presupuesto, sosteniendo que éste debe tener el contenido y la forma de la programación”, (p. 51). Los principios del presupuesto a través de este aspecto son: (a) contenido, (b) forma, (c) integralidad y, (d) universalidad.

**Contenido:** establece que deben estar todos los elementos que permiten la definición y la adopción de los objetivos prioritarios. El grado de aplicación no está dado por ninguno de los extremos, pues no existe un presupuesto que carezca completamente de una base programática, así como tampoco, existe uno en el que se hubiese conseguido la total aplicación de la técnica.

**Forma:** con él deben explicitarse todos los elementos de la programación, es decir, se deben señalar los objetivos adoptados, las acciones necesarias a efectuarse para lograr esos objetivos; los recursos humanos, materiales y servicios de terceros que demanden esas acciones y, para cuya movilización, se requieren determinados

recursos monetarios. Aspecto este último, que determina los créditos presupuestarios necesarios.

**Integralidad:** en la actualidad, la característica esencial del método del presupuesto por programa, está dado por la integralidad en su concepción y en su aplicación en los hechos, pues el presupuesto no sería realmente programático, si no cumple con las condiciones que imponen los cuatro (4) enfoques de la integralidad, o lo que es igual: (a) un instrumento del sistema de la planificación; (b) el reflejo de una política presupuestaria única; (c) un proceso debidamente vertebrado; y (d) un instrumento en el que deben aparecer todos los elementos de la programación.

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

En la concepción tradicional se consideraba que este principio podía exponerse cabalmente bajo la prohibición de la existencia de fondos extrapresupuestarios.

### **Tipos de Presupuestos**

Entre los tipos de presupuesto que son de mayor relevancia, se pueden mencionar los de compras, ventas, producción, producción por líneas, necesidades, materia prima de compra, materiales y partes, de inventarios y partes, costos materiales y partes utilizadas, gastos de operación y los de mano de obra directa, entre otros.

**Presupuesto de Compras.** Con respecto al presupuesto de compras Goxens y Goznes (2011), señala que este presupuesto “especifica las cantidades requeridas de cada material y partes, así como las fechas aproximadas en que se necesitan; por lo que debe desarrollarse un plan de compras”, (p. 82). Se debe mencionar que el presupuesto de compras de materiales y partes, especifica las cantidades que habrán de comprarse de estos insumos, el costo estimado y las fechas requeridas de entrega.

**Presupuesto de Mano de Obra Directa.** Al respecto Goxens y Goznes (2011), indica que este presupuesto “trata de diagnosticar claramente las necesidades de recursos humanos y cómo actuar, de acuerdo con dicho diagnóstico para satisfacer los requerimientos de la producción planeada”, (p. 87). En inferencia del investigador, este tipo de presupuesto trata de determinar las cantidades de horas de mano de obra necesaria para cada tipo de actividad que realiza la institución, así como la calidad de mano de obra que se requiere, con lo cual se puede detectar si se necesitan más recursos humanos o si los actuales son suficientes.

Una vez calculado el número de obreros requeridos, se debe determinar qué costará esa cantidad de recursos humanos, o sea, traducir el presupuesto de mano de obra directa, expresada en horas estándar o en número de personas y calidad, a unidades monetarias, es decir, calcular el presupuesto del costo de mano de obra.

**Presupuesto de Necesidades.** Goxens y Goznes (2011), plantea que “es el que asegura que se tengan disponibles las cantidades adecuadas de los componentes necesario, en el momento en que hayan de necesitarse, así como también asegura la planificación los costos a corto plazo”, (p. 97). En otras palabras, es un presupuesto detallado que especifica las cantidades y los costos de los materiales. La planificación de las partes generalmente requiere de la preparación de los cuatro (4) siguientes subpresupuestos:

*Presupuesto de materiales y partes*, que especifica las cantidades planificadas, en cada clase de materiales y partes, por subperíodo, producto y centro de responsabilidades, requeridas para la producción planificada.

*Presupuesto de inventario de materiales y partes*, que se especifica los niveles planificados de inventario de materias primas y partes en términos de cantidades y costo. La diferencia, en unidades, entre los requerimientos según se especifica en el presupuesto de materiales y el presupuesto de compras se muestra, como aumentos o disminuciones planificados, en el presupuesto de inventario de materiales y partes.

*Presupuesto del costo de materiales y partes utilizados*, que especifica el costo planificado de los materiales y partes que serán utilizados en el proceso productivo. Ha de observarse que este presupuesto no puede completarse, sino hasta que se haya desarrollado el costo planificado de las compras y una vez concluido el presupuesto de producción, se puede diagnosticar las necesidades de los diferentes insumos. Bajo condiciones normales, cuando no se espera escasez de materia prima, la cantidad debe estar en función del estándar que se haya determinado para cada tipo de ellas por producto, así como la cantidad presupuestada para producir en cada línea, indicando a la vez, el tiempo en que se requerirá.

*Presupuesto de gastos indirectos*, que debe elaborarse con anticipación de todos los centros de responsabilidad del área productiva que efectúan cualquier gasto productivo indirecto. Es importante, que al elaborar dicho presupuesto, se detecte perfectamente el comportamiento de cada una de las partidas de gastos indirectos, de manera que los gastos indirectos, se presupuesten en función del volumen de trabajo producción previamente determinado y, planificando los gastos de fabricación fijos dentro de un tramo determinado de capacidad, independiente al volumen de producción presupuestado. Cuando se ha elaborado el presupuesto de gastos indirectos, debe calcularse la tasa de aplicación tanto en su parte variable como en su

parte fija y elegir una base que sea adecuada para la estructura del presupuesto de gastos de fabricación indirectos. En el contexto del desarrollo del plan maestro, es muy importante utilizar el denominado presupuesto flexible, que consiste en presupuestar según diferentes niveles de actividad tanto los ingresos como los gastos, de acuerdo con el comportamiento que manifiesten ambos en función de una actividad determinada.

**Presupuesto de Gastos de Operación.** Según Goxens y Goznes (2011), este presupuesto “tiene por objeto planear los gastos en que incurrirán las funciones de distribución y administración de la organización, para llevar a cabo las actividades propias de su naturaleza”, (p. 89). Es importante destacar, que los gastos indirectos de producción deben ser separados en todas las partidas de gastos variables y fijos, para aplicar el presupuesto flexible a estas áreas, utilizando costeo con base en actividades, pues el volumen según el cual cambiará las partidas variables, no será el de producción, sino el adecuado a su función generadora de costos.

### **Ventajas de un Plan Presupuestario**

Según Goxens y Goznes (2011), la instalación de un sistema presupuestario en cualquier empresa aporta enormes beneficios a la organización, en los siguientes aspectos:

(a) determina las políticas fundamentales, (b) expresa en forma numérica lo requerido, (c) obliga a los ejecutivos al uso más racional de los materiales, (d) inculca en todos los niveles gerenciales el hábito a considerar adecuada, oportuna y cuidadosamente todos los factores concurrentes, (e) reduce los costos, (f) conserva los recursos de la empresa, (g) conserva los recursos de la empresa, (h) determina los efectos de las políticas adoptadas, (i) libera a los ejecutivos del excesivo trabajo rutinario de supervisión, (j) aclara en los bajos niveles ejecutivos la incertidumbre que suele existir, (k) detecta la eficiencia y la ineficiencia oportunamente, (p. 65).

- Determina las políticas fundamentales, controla el recto uso del capital de trabajo y de todos los recursos con que cuenta la empresa, evita el desperdicio, al regular los gastos para fines predeterminados y con asignaciones específicas, asigna responsabilidades para cada función, facilita la coordinación y la cooperación para lograr las metas, obliga a los ejecutivos a planificar sus ejecuciones, en colaboración con los planes de los demás y orientados hacia los fines de la organización.

- Expresa en forma numérica lo requerido para los mejores resultados, y cómo, cuándo y dónde han de realizarse las actividades; a prueba de ilusiones y de optimismo desmedido.

- Obliga a los ejecutivos al uso más racional de los materiales, la mano de obra, los gastos, las instalaciones y el capital.

- Inculca en todos los niveles gerenciales el hábito a considerar adecuada, oportuna y cuidadosamente todos los factores concurrentes, antes de tomar las decisiones, para optimizar los resultados.

- Reduce los costos, al hacer más efectivo el control, con lo cual disminuye el número de supervisores necesarios.

- Conserva los recursos de la organización, al regular los gastos y mantenerlos dentro de las limitaciones de los ingresos.

- Determina los efectos de las políticas adoptadas, en cuanto a ventas, producción y financiamiento.

- Libera a los ejecutivos del excesivo trabajo rutinario de supervisión, al planificarlo y preverlo todo; dejándoles más tiempo para el discernimiento creativo.

- Aclara en los bajos niveles ejecutivos la incertidumbre que suele existir; en cuanto a las políticas básicas y a los objetivos.

- Señala cuándo y en que cuantía es necesario el financiamiento.

- Detecta la eficiencia y la ineficiencia oportunamente y las mide.

- Promueve el entendimiento entre los ejecutivos en cuanto a sus problemas comunes y línea de acción.

### **Aportes del Presupuesto**

Goxens y Goznes (2011), los aportes del presupuesto consisten en:

Señalar con antelación las metas a alcanzar por la empresa, permitiendo verificar los resultados obtenidos sobre la marcha, del mismo modo advierte a tiempo las desviaciones del objetivo propuesto; mostrando los éxitos alcanzados y las posibles fallas con antelación, (p. 2).

En este sentido, coordina las actividades y propende a la colaboración de todos, centralizando el control, mediante la delegación de autoridad y asignación de responsabilidades. Es importante señalar que, el control presupuestario facilita las bases consistentes para el control administrativo el control de los inventarios y la fijación de los precios; incluyendo además el control de los gastos y de los costos de producción, enfatizando de esta manera, la política general de la empresa, ya que permite controlar la manufactura, las ventas y los recursos financieros, obligando al ejecutivo a pensar, a pensar bien y con espíritu de equipo, para la buena planificación de la producción y el buen uso de los requerimientos financieros.

### **Presupuesto Periódico y Presupuesto Continuo**

Según Goxens y Goznes (2011), el presupuesto periódico “lo usan empresas con criterio ya formado en cuanto al alcance de sus operaciones y suele ser de un año. Se trata de empresas con una trayectoria definida en el ámbito de los negocios”, (p. 72). El presupuesto continuo suele ser menor de un año y lo utilizan aquellas empresas nuevas o cuyas gestiones ofrecen marcadas y notorias variaciones.

Se presupuesta un trimestre, por ejemplo, subdividido en meses, y al terminar el primer mes, digamos enero, se ajustan los otros meses hasta cubrir a abril, y así sucesivamente. Lo ideal es una combinación de ambos, para así presupuestar acorto, mediano y largo plazo.

### **Duración del Período Presupuestario**

Según Goxens y Goznes (2011), “no es posible establecer normas en cuanto a la duración del período presupuestario y, aunque en general suele adoptarse el de un año; las condiciones y peculiaridades particulares de algunas industrias, frecuentemente suelen requerir periodos mayores o menores”, (p. 90). El período escogido ha de permitir obtener una perspectiva cíclica completa de las actividades de la empresa con suficiente anticipación; esto es particularmente importante en aquellas empresas, cuyos cambios de política toman largo tiempo en surtir efectos, o donde las condiciones futuras del mercado ofrecen gran incertidumbre y en cuyo caso habrá de acortarse los períodos.

Para aquellas empresas afectadas por marcados ciclos estacionales, es conveniente que el período cubra los dos (02) extremos: (a) el de máxima actividad y, (b) el de mínima. De igual modo, el período presupuestario debe cubrir, cuando menos, el tiempo necesario para elaborar los productos a venderse, puesto que si una empresa vende productos, cuya manufactura requiere unos diez (10) meses, es improcedente presupuestar un período menor; excepto para ciertas actividades. Y viceversa, por lo que nada impide que empresas de violenta rotación de producción, adopten períodos presupuestarios mayores subdivididos.

De cualquier manera, ha de establecerse una relación entre el período presupuestario y el período contabilístico; ya que hará falta comparar los resultados que se van obteniendo, con lo que se ha presupuestado. En general, lo más

recomendable es un presupuesto anual, subdividido en semestres, trimestres y meses; de manera de contar con un presupuesto base que rija los planes del negocio, así como estimaciones específicas del futuro inmediato; las cuales sirvan de fundamento para las operaciones diarias.

### **Vinculación Plan-Presupuesto**

Las UAD al elaborar sus respectivos POA deberán tomar en cuenta la siguiente disposiciones según la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular con la finalidad de concretar los recursos, objetivos y metas propuestas y trazadas en relación a los Planes Estratégicos establecidos por la máxima autoridad jerárquica; la mencionada Ley en su Artículo N° 53 expresa que los órganos al elaborar sus respectivos POA deberán estar sujetos a las siguiente disposiciones; que están relacionadas directamente con la vinculación del proceso de planificación financiera con la ejecución presupuestaria en el Componente Aviación:

1. Elaborar el ante-proyecto de presupuesto de conformidad con los proyectos contenidos en el plan operativo.
2. Registrar los proyectos y acciones centralizadas en el sistema de información sobre los proyectos público que a tales efectos establezca el órgano rector de la planificación pública.
3. Ajustar los planes y proyectos formulados con base a la cuota asignada por el órgano con competencia en materia de presupuesto.
4. Verificar que los planes y proyectos se ajusten al logro de sus objetivos y metas y a la posible modificación de los recursos presupuestarios previamente aprobados.

## **Formulación, Ejecución, Control y Fiscalización Presupuestaria en la Aviación Militar Bolivariana**

En la Aviación Militar Bolivariana la formulación del presupuesto se realiza sobre la base de la utilización del Sistema de Formulación Presupuestaria (SIFPRE). Esta aplicación, permite a los Órganos de la República, y en ellos al Sector Defensa, el ingreso de los datos del Proyecto de Ley de Presupuesto y a la ONAPRE, la revisión y aprobación del mismo. La dependencia que tiene a cargo esta responsabilidad en el Componente Aviación, es la Dirección de Planificación y Presupuesto del Estado Mayor General.

Una vez realizada la formulación del presupuesto queda de parte de las UAD del Componente, la ejecución del presupuesto asignado según ley, y la misma se realiza cuando se comprometen los créditos de gasto durante el ejercicio fiscal o cuando se ordenan pagos conforme a los compromisos adquiridos y se hacen efectivos.

En tal sentido, una vez realizada la formulación y ejecución presupuestaria en el Componente, se deberá realizar el control presupuestario, el cual consiste en un proceso que permite evaluar la actuación y el rendimiento o resultado obtenido en cada ejecución; para ello se establecerán las comparaciones entre las realizaciones y los objetivos iniciales recogidos en los presupuestos, a las que suele denominarse variaciones o desviaciones y a las cuales deberán aplicarse los mecanismo correctivos a que haya a lugar.

Así mismo, en el Componente se utiliza la Ejecución Física Financiera que es un instrumento que permite visualizar entre otros aspectos, las desviaciones y el porcentaje de ejecución de lo planificado. Seguidamente se debe contar con un ente o unidad que realice la fiscalización del presupuesto, a fin de verificar la correcta ejecución del mismo.

## **Bases Legales**

Al plantear el problema de investigación, se hace necesario determinar las disposiciones legales, conformadas por Leyes, Decretos y Reglamentos, a las cuales debe someterse la planificación y los planes operativos. Entre las disposiciones relacionadas con el objeto que persigue esta investigación y que la soportan legalmente, se resaltan las siguientes:

- Disposiciones legales promulgadas en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).
- Decreto con Rango, Valor y Fuerza de la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2014).
- Reforma de la Ley Orgánica de la Administración Pública (2014).
- Ley Orgánica de Planificación (2001).
- Decreto con Rango, Valor y Fuerza de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público (2014).
- Reglamento de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público Sobre el Sistema Presupuestario (2012).

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

El Capítulo III, Sección Cuarta, Artículo 287, establece las funciones y responsabilidades de la Contraloría General, donde la misma es el Órgano de Control, Vigilancia y Fiscalización de los ingresos, gastos, bienes públicos y bienes Nacionales, así como de las operaciones relativas a los mismos. Por ello, goza de autonomía funcional, administrativa y organizativa, y orienta su actuación a las funciones de inspección de los organismos y entidades sujetas a su control. Dentro de este orden de ideas, se tiene el Artículo 289, que menciona que son atribuciones de la Contraloría General de la Republica:

(a) Ejercer el control, la vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes públicos, así como las operaciones relativas a los mismos, sin perjuicio de las facultades que se atribuyan a otros órganos, en el caso de los estados y municipios. (b) Controlar la deuda pública, sin perjuicio de las facultades que se atribuyan a otros órganos en el caso de los estados y municipios, de conformidad con la Ley. (c) Inspeccionar y fiscalizar los órganos, entidades y personas jurídicas del sector público sometidos a su control, participar fiscalizaciones, disponer el inicio de investigaciones sobre irregularidades contra el patrimonio público, así como dictar las medidas, imponer los reparos y aplicar las sanciones administrativas a que haya lugar de conformidad con la Ley. (d) Instar al fiscal o a la fiscal de la república a que ejerzan las acciones judiciales a que hubiere lugar con motivo de las infracciones y delitos cometidos contra el patrimonio público y de los cuales tenga conocimiento en el ejercicio de sus atribuciones. (e) Ejercer el control de gestión y evaluar el cumplimiento y resultado de las decisiones políticas y públicas de los órganos, entidades y personas jurídicas del sector público sujeto a su control, relacionadas con sus ingresos, gastos y bienes.

### **Ley Orgánica de la Planificación Pública y Popular (2014)**

En este sentido, la Reforma de la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2014), expresa en su Artículo N° 04 entre sus finalidades “garantizar la vinculación entre la formulación y ejecución de los planes y la programación presupuestaria”.

### **Ley Orgánica de la Administración Pública (2001)**

En este sentido, la Reforma de la Ley Orgánica de la Administración Pública (2014), viene a corroborar a través de sus Artículos 18, 19, y 20, lo plasmado en la Constitución de la República, relacionados con los principios de control, eficacia y

eficiencia, garantizando el buen funcionamiento y distribución de los recursos presupuestados a los diferentes órganos y entes de la Administración Pública Central.

### **Ley Orgánica de Planificación (2001)**

Esta Ley establece mediante su Artículo 50, la obligatoriedad que tiene cada uno de los entes de la administración pública, en elaborar y presentar el Plan Operativo Anual Institucional correspondiente a cada ejercicio fiscal, ya que a través del mismo, se puede obtener una racionalización de los gastos públicos, tal y como lo establece la Constitución. De la misma manera, en su Capítulo II, sobre La Construcción, Viabilidad y Perfectibilidad de la Planificación contiene, en su Artículo 12, que la planificación debe ser perfectible, para ello deben evaluarse sus resultados, controlar socialmente su desarrollo, hacerle seguimiento a su trayectoria.

En este orden de ideas, la evaluación de resultados según el Artículo 13, consiste en determinar el cumplimiento de los objetivos y metas que se establecen en los planes, llámense institucionales, de desarrollo u operativos. Igualmente, para la evaluación se requiere hacer seguimiento a la trayectoria a fin de controlar las posibles desviaciones del plan o mejorarlas continuamente, tal como lo prevé el Artículo 15, que dice que se entiende por seguimiento a la trayectoria, la potestad de los órganos de planificación de evaluar si las acciones implementadas conducen al logro de las metas y objetivos establecidos en el plan.

### **Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público (2014)**

Cabe resaltar, que el POAI es el principal instrumento en la elaboración y ejecución del presupuesto, lo que significa que entre ambos componentes debe existir un nexo permanente y cohesionado, que les permita estar estrechamente vinculados en la relación existente de cada programa y proyecto contenidos en el plan.

### **Reglamento de la Ley Orgánica de sobre el Sistema Presupuestario (2002)**

Este también hace énfasis en la vinculación del presupuesto con los diferentes instrumentos de planificación, además de describir las técnicas presentes en la formulación y elaboración del POAI, su aplicación y posterior modificación (en aquellos casos donde el organismo respectivo, considere la reforma en la definición, denominación y clasificación de los programas, categorías equivalentes a programas, subprogramas y proyectos), de ser así, esta información de acuerdo al Artículo 2, del referido Reglamento, deberá ser remitida a la ONAPRE antes del 30 de abril de cada año para su aprobación.

### **Reglamento de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público (2002)**

El Artículo 9 sobre el Sistema Presupuestario, hace mención de las obligaciones que le corresponde a cada funcionario público responsable en la elaboración, ejecución, seguimiento y control del POAI, expresados en los Numerales 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, y 9 del referido Reglamento.

En resumidas cuentas o términos más generales, la Aviación Militar Nacional Bolivariana, debe darle cumplimiento cabal a tales disposiciones, para lo cual se hace necesario disponer de instrumentos de planificación y control de gestión claramente definidos, que permitan orientar le gestión presupuestaria de la Institución. En función a las disposiciones legales sufra citadas, la Institución como integrante de la Administración Pública Nacional y garante del Espacio Aéreo Nacional, debe disponer de mecanismos de planificación que le permitan cumplir cabalmente con su razón de ser y existencia, de allí la necesidad de disponer de un plan maestro para la elaboración de los POAI.

## **Definición de Términos Básicos**

**Administración:** Es la optimización de los recursos existentes en la organización para el logro de los objetivos y metas de la misma.

**Control:** Significa hacer que las cosas sucedan de la manera en que se planeó que sucedieran.

**Control Presupuestario:** Es el seguimiento sistemático de los resultados obtenidos, en comparación con los que se han presupuestado y, consecuentemente establecer los objetivos pertinentes de acuerdo a las discrepancias observadas.

**Coordinar:** Disponer de varias cosas metódicamente y con orden.

**Eficiencia:** Correcta utilización de los recursos disponibles. Virtud para lograr algo.

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

**Elementos:** Son piezas individuales relacionadas entre sí.

**Estrategias:** Acción propuesta para asegurar el logro de los objetivos, considerando y aprovechando las oportunidades que brinda o las debilidades que ofrece la contraparte.

**Ganancia:** Utilidad o provecho que resulta del trato, del comercio o de la industria o de otra actividad.

**Objetivos:** Metas hacia donde se deben enfocar los esfuerzos y recursos de la empresa.

**Operación:** Son las acciones que debe realizar un individuo, grupo o institución para obtener un producto previamente determinado a través de un programa.

**Organizar:** Asignar los recursos humanos, económicos y financieros estructurándolos en forma que se puedan alcanzar los propósitos de la organización.

**Plan:** Documento de planificación pública que establece en forma sistemática y coherente las políticas, objetivos, estrategias y metas deseadas, en función de la visión estratégica, incorporando los proyectos, acciones y recursos.

**Predicción:** Es una actividad de la Administración que se realiza antes del establecimiento de los objetivos y de comprometerse con un curso de acción.

**Presupuestar:** Es la actividad del Administrador al estimar la distribución de los recursos necesarios para conseguir los objetivos establecidos. Es un proceso de estimación de los costos del esfuerzo humano, los materiales y las facilidades necesarias para el trabajo con el cual se ha comprometido.

**Programa:** Conjunto de actividades de la organización, que especifica los pasos principales, su orden y oportunidad.

**Relaciones:** Se refiere a la vinculación que debe existir entre los elementos identificables o componentes del sistema.

**Sistema:** Es un conjunto de elementos, entidades o componentes que se caracterizan por ciertos atributos identificables que tienen relación entre sí, y que funcionan para lograr un objetivo común.

**Unidad:** Cada una de las partes, secciones o grupos que integran un Organismo.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Todo trabajo de investigación debe considerar una diversidad de aspectos comunes que llegan a caracterizar el fenómeno a estudiar, es decir la población o universo total que deberá ser analizada, tomando en cuenta los resultados obtenidos y los objetivos pautados, así como los aspectos cualitativos. Tamayo y Tamayo (2003), dice que la metodología “constituye el plan organizativo de la investigación en cuanto al diseño y nivel de estudio”, (p. 89).

Por tanto, comprende los aspectos más relevantes, tal es el caso de la población y la muestra, así como las técnicas e instrumentos para la recolección de información y la tabulación de los datos obtenidos por medio de la aplicación de dichos instrumentos.

#### **Tipo y Diseño de Investigación**

La presente investigación versa su importancia en una investigación de campo de nivel descriptivo, con sustento en un diseño no experimental bajo la modalidad evaluativa. Ahora bien, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), en su Manual de Elaboración de Trabajos de Grado, de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales (2012), define la investigación de campo como “el análisis sistémico de problemas con el propósito de describirlos, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza y los factores constituyentes, así como predecir su ocurrencia”, (p. 13).

Tomando en cuenta la relación entre la Institución y el papel que juegan los hechos y valores de la investigación, se puede decir que el diseño de campo parte de

datos primarios u originales que se necesitan para presentar la problemática planteada. Tamayo y Tamayo (2003), comenta que la investigación de campo:

Es el análisis sistemático del problema, con el propósito de describirlos, explicar sus causas y efectos, entender por naturaleza los factores constituyentes o predecir su ocurrencia según los datos de interés, los cuales son recogidos en forma directa a la realidad por el propio estudiante. En este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios, (p. 56).

En relación a lo antes expuesto, la investigación de campo persigue fines más directos e inmediatos, para poder elaborar un plan de desarrollo a las causas que provocan un hecho. Cabe destacar que, el nivel de investigación de un estudio comprende la dirección de las características que presentan la situación de la problemática, es decir, desde su origen y hasta darle una solución a la misma; para lo que se debe detallar cada elemento en cuanto a la calidad y a la cantidad con la cual ésta suscita en el entorno.

Tamayo y Tamayo (2003), define el nivel de investigación como “aquel que comprende la disposición, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición de los procesos o fenómenos, el enfoque se hace de cómo una persona, grupo o cosas se conducen o funcionan en el presente”, (p. 70). En tal sentido, el estudio se adecua a los propósitos de una investigación descriptiva, ya que no se ha planteado alguna hipótesis, pero si se ha definido un conjunto de variables para su posterior estudio y análisis; esto debido a que se desarrolla en el mismo sitio a investigar. De acuerdo a Sabino (2005), la investigación de nivel descriptivo se define como...

Aquella que comprende la descripción, el registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes sobre una

persona o grupo que conduce o funciona en el presente, trabajando sobre las realidades de los hechos, con el fin de presentar una interpretación correcta, (p. 60).

En ésta perspectiva, y debido a que el investigador se encuentra inmerso en el lugar de los acontecimientos donde suscitan los hechos (tal y como se mencionó en preceptos anteriores), se describen entonces todos los procesos que se desarrollan en el mismo, tomando en consideración las ventajas y desventajas, lo cual conlleva al mismo a seleccionar todo tipo de documento existente, así como la revisión de diferentes textos especializados en la materia, tanto metodológica como teóricamente, que de una manera u otra aportan datos relevantes al desarrollo del presente trabajo.

Por su parte, el diseño no experimental, es definido por la Escuela Superior de Estudios Administrativos de la Universidad de Los Andes (ULA), en su Manual de Trabajos de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales (2005), como “aquella que consiste en modificar deliberadamente y de manera controlada las condiciones que no pueden determinar un hecho en un laboratorio o en el campo, pero si, en observar e interpretar los cambios que ocurren en él”, (p. 14); dentro de este marco, la base de los diseños no experimentales la constituye el riguroso control que ejerce el investigador en las variables del estudio.

Para el caso de estudio, el investigador empleó el modelo no experimental, ya que sobre la base del conocimiento, la experiencia es asequible a través de la observación, medición y colección de evidencias objetivas. Definen Hochman y Montero (2011), que este tipo de paradigma “utiliza como base la cualidad y aplicación de cálculos estadísticos para explicar, describir o producir los hechos”, (p. 79); en otras palabras, el investigador se vale de técnicas e instrumentos para obtener los resultados de la investigación. De igual forma, se dice que se basó en un proyecto

factible debido a que trata de un modelo operativo, funcional y factible, el cual es definido por la UPEL en su referido manual (ob.cit.), como:

Aquel que consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades, (p. 17).

Por consiguiente, el mismo corresponde a un modelo funcional factible, puesto que se trata de resolver problemas y situaciones planteadas, para satisfacer las necesidades de una organización, empresa o grupo social, tal es el caso de la evaluación de la vinculación del proceso de planificación financiera con la ejecución presupuestaria en la Aviación Militar Nacional Bolivariana. Cabe señalar, que el modelo operativo viable depende de la naturaleza y alcance del proyecto, debiendo el esquema general de la organización del texto, permitir la presentación sistemática del diagnóstico de la situación, el planteamiento, su fundamentación teórica, el procedimiento metodológico y los recursos necesarios para su ejecución, como también, el análisis de su viabilidad (posibilidad de realización).

## **Población y Muestra**

### **Población**

Según Tamayo y Tamayo (2003), la población “es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”, (p. 62). Ahora bien, tomando en cuenta las dimensiones de la población esta puede ser finita con un valor limitado, por ejemplo el número de individuos y se da el caso que el valor de la misma también,

sea ilimitado o infinito, como el número de aeronaves existentes; no obstante, en ambos casos sus componentes tienen características comunes.

En este orden de ideas, Sabino (2005), señala que la población o universo “está formado por la totalidad de los elementos que se desean estudiar”, (p. 16). Así, con respecto a los conceptos referidos, se puede decir que una población se define como la suma de las unidades elementales y necesarias que se requieren estudiar y analizar siempre y cuando sean comunes a la investigación a realizar.

Dentro de este marco, la población de esta investigación estuvo conformada por el personal de las setenta y dos (72) Unidades Administradoras Desconcentradas (UAD), específicamente ciento ochenta y seis (186) personas, entre efectivos militares y civiles, las cuales se distribuyen de la siguiente forma:

**Cuadro 1**  
**Distribución de la Población**

<b>Integrante</b>	<b>Nº</b>
Oficiales .....	12
Oficiales Técnicos .....	62
Personal Civil .....	112
<b>Total.....</b>	<b>186</b>

Fuente: Ferrer, (2015)

### **Muestra**

La muestra, es una porción de la población que se requiere estudiar, es decir se selecciona una minoría, que representa las características de un conjunto mayor de personas, esto se realiza con la finalidad de ahorrar tiempo y dinero. Al respecto Ander – Egg (2007), refiere que la muestra “es el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en la totalidad de una

población, universo o colectivo, partiendo de la observación de una fracción de la población considerada”, (p. 120).

Esto quiere decir que la muestra es en esencia, un sub – grupo de la población, una porción o parte específica de ésta. Rara vez, o mejor dicho, pocas veces se puede medir toda la población, por lo que es considerable seleccionar a una parte de ella. Es por ello, que este subconjunto debe ser un reflejo fiel del conjunto de la población. La muestra, es la selección o extracción de un pequeño grupo de elementos representativos de la población. Para efectos del presente estudio se utilizó un muestreo no probabilístico intencional, el cual Sierra (2001), define como “aquel que se dirige a obtener el número necesario de todos los tipos de datos exigidos para cubrir los resultados de una casilla o área”, (p. 197).

Por lo demás, el muestreo intencional le exige al investigador un conocimiento previo de la población que se investiga para poder determinar cuales son las categorías o elementos que se pueden considerar como tipo o representativos del fenómeno que se estudia. Cabe destacar, que el investigador seleccionó como muestra el treinta y cinco por ciento (35%) de la población, adecuada a las características y requerimientos específicos del tipo de investigación que se desarrolla, quedando distribuida así:

**Cuadro 2**  
**Distribución de la Muestra**

<b>Integrante</b>	<b>N°</b>
Oficiales .....	05
Oficiales Técnicos .....	25
Personal Civil .....	20
<b>Total.....</b>	<b>50</b>

Fuente: Ferrer, (2015)

## **Operacionalización de las Variables**

Una variable es una cualidad susceptible de sufrir cambios, por lo tanto, la operacionalización de las variables, se refiere a la selección de los diferentes indicadores que deberán manejarse en el desarrollo de la investigación, en función de las dimensiones características producto de los objetivos del estudio. Dentro de este marco, se puede decir que una variable no es más que aquella clave que se quiere determinar en la ejecución de un objetivo, ya que es ella quien arroja la variabilidad de los procesos que incluyen su ejecución operacional.

Para el caso de estudio, la operacionalización de las variables se ejecutó tomando en cuenta los objetivos específicos planteados al inicio de este proyecto de investigación, seleccionando para cada una las variables que estuvieron representadas en función del tipo y diseño investigativo. Al respecto, Arias (2005), comenta que no es más que “la relación directa entre los objetivos específicos y los instrumentos de recopilación de información, a través de la asignación de valores a las variables en sus dimensiones e indicadores correspondientes”, (p. 103).

La operacionalización de las variables en una investigación, se ejecuta tomando en cuenta el objetivo general planteado al inicio de este proyecto de tesis, seleccionando para cada uno las variables que estarán representadas en función del tipo y diseño investigativo. La operacionalización de las variables, no es entonces, más que una propiedad que adopta diferentes valores, es aquello que se puede observar y que es de una naturaleza tal que cada observación simple puede ser clasificada de una única manera entre un número de clases mutuamente excluyentes. Visto de esta forma, el cuadro operativo de variables se elaboró tomando en cuenta aspectos como los siguientes: objetivos, variables de estos, y las dimensiones que alcanzarán. A saber:

**Cuadro 3**  
**Operacionalización de las Variables**

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
-Diagnosticar la situación de las Unidades Administradoras Desconcentradas del Componente Aviación en función a su presupuesto.	Situación Actual de las Unidades Administradoras Desconcentradas	Operativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de Presupuesto</li> <li>• Normas y Procedimientos</li> <li>• Procesos Administrativos</li> <li>• Plan Operativo Anual</li> <li>• Responsabilidad</li> </ul>	1 2 3 4 5
-Describir los procesos de fiscalización presupuestaria de la planificación financiera y ejecución del presupuesto en el Componente Aviación.	Procesos de Planificación Presupuestaria	Procedimientos de Planificación  Procedimientos de Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación</li> <li>• Planificación financiera y presupuesto</li> <li>• Ejecución presupuestaria</li> <li>• Control</li> <li>• Evaluación</li> </ul>	6 7  8 9,10 y 11 12
-Debilidades y Fortalezas en la vinculación del proceso de planificación financiera con la ejecución presupuestaria en el Componente Aviación.			Observación directa	

Fuente: Ferrer, (2015)

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

### **Técnicas**

Toda investigación requiere para su estudio y posterior análisis de un conjunto de técnicas e instrumentos, que permitan a la investigación acercarse a los fenómenos y extraer de ellos la información requerida. Es por ello, que para conocer el tipo de datos que se requieren para recabar la información, es importante conocer y tener en cuenta la definición de Hochman y Montero (2005), quien establece que las técnicas e instrumentos “consisten en métodos para registrar la información que se obtiene durante el proceso de recolección de datos”, (p. 115).

Las técnicas, son los medios que permiten recopilar la información necesaria para la realización de una investigación, la cual posteriormente será procesada para extraer conclusiones que permitan comprobar o rechazar las hipótesis formuladas. En el caso de estudio, se siguieron los procedimientos para la recolección de datos e información, los cuales proporcionan una guía para estructurar el estudio, como lo es la siguiente técnica:

La Encuesta, que según Aparicio (2005), “es una técnica para obtener respuestas a preguntas, se utiliza para ello un formulario impreso, donde se especifican las alternativas”, (p. 135). Se puede decir entonces, que la encuesta es la relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio, a través de individuos o grupos, con el fin de obtener información oral o escrita específica relativa al problema estudiado.

En efecto, que la encuesta es una técnica que permite tener un contacto más directo con las personas participantes, las cuales pueden brindar información considerada como fuente primaria y con ellas poder sustentar la investigación. Sabino

(2005), la define como “una técnica indispensable para llevar a cabo entrevistas formalizadas. Puede sin embargo, usarse independientemente como instrumento un cuestionario, para que este de manera escrita, consigne por si mismo las respuestas”, (p. 107).

### **Instrumento**

Para el desarrollo y obtención de los resultados, se cuenta en este estudio con un cuestionario, pues este trata de una lista de preguntas previamente formuladas con las cuales el investigador indaga el comportamiento de algún fenómeno. Según Ander – Egg (2007), acota que el cuestionario:

Es un instrumento que está destinado a ser llenado por la persona interrogada sin la intervención del encuestador, las preguntas están formuladas con gran precisión, simplicidad, claridad para evitar falsas interpretaciones. Además deberá contener instrucciones y aclaraciones suficientes para ser llenado sin ayuda del encuestador, (p. 185).

Por lo antes expuesto, el cuestionario es un esquema estructurado en el que se plantean una serie de preguntas previamente formuladas, que requieren ser contestadas por los elementos seleccionados en la muestra. En todo caso, se empleó un cuestionario formado por preguntas de opción múltiple en la categoría de comportamiento; siendo según Méndez (2009), las preguntas de opción múltiple “permiten a quienes las construye presentar varias opciones de respuestas a quienes responde”, en la categoría de comportamiento “se plantean con respecto a un evento, situación o persona, mediante la frecuencia que caracteriza al mismo” (p. 295-297).

### **Validación del Instrumento**

La validez de un instrumento de recolección de datos, se refiere al grado en que realmente mide la variable que pretende medir. Tamayo y Tamayo (2003), comentan

que la validez de un instrumento “se refiere al grado en que mide la variable que éste pretende medir”, (p. 243).

Dentro de este contexto, todo instrumento de recolección de datos debe cumplir una serie de requisitos, entre ellos ser evaluado por expertos ofreciendo su validez y confiabilidad. Sin embargo, Aparicio (2005), la define como “el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”, (p. 159). En esta perspectiva, se empleó para la validez a tres (03) expertos en conocimientos de métodos de investigación, siendo el procedimiento empleado por los mismos, para llevar a cabo el juicio de expertos, el siguiente:

1. Verificación de todos y cada uno de los ítems formulados en el instrumento.

2. Redacción técnica en cuanto a todos y cada uno de los ítems, tomando en cuenta su relación con el trabajo y los objetivos formulados en el primer capítulo. De allí, que se tomaró en consideración lo siguiente: (a) Si el juicio es favorable se acepta la pregunta. (b) Si el juicio es desfavorable se rechaza la pregunta. (c) Si el juicio es parcial la pregunta debe ser reformada.

De allí, que la validez de los instrumentos de recolección de datos en este estudio, se determinó por un juicio de expertos relacionado en lo específico con el contenido del área en estudio, la metodología y el diseño de los mismos, empleándose la siguiente escala de valores:

**Cuadro 4**  
**Resumen de Escala de Valores**

<b>Validación</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Favorable	100%	-
Desfavorable	-	100%
Parcial	50%	50%

Fuente: Ferrer, (2015)

## Confiabilidad del Instrumento

Tamayo y Tamayo (2003), acota que la confiabilidad de un instrumento de medición... “se refiere al grado en que su aplicación repetida, al mismo sujeto produce iguales resultados”, (p. 242). Dentro de este caso, se hará necesario la aplicación de la fórmula del Coeficiente KR-20, tal y como se muestra a continuación:

$$C = \text{KR-20} = \frac{\sum (p \times q)}{(N - 1) / S^2}$$

Dónde:

N = Número de ítems de cada cuestionario.

p = Resultado de la sumatoria de cada ítem (Columna), dividido entre el total de la muestra, o lo que es lo mismo, la frecuencia simple (en términos unitarios), entre el total de la muestra.

q = Es igual a: 1 - p.

S = Es igual a la desviación típica de las notas definitivas de cada uno de los individuos evaluados.

Ahora bien, para la aplicación de esta fórmula se debió seleccionar una muestra piloto que tenga las mismas características del universo objeto de estudio, para de esta forma, lograr determinar la confiabilidad que presenta el instrumento de recolección. Así, el resultado deberá estar entre  $1 \geq C_{\text{KR-20}} \geq 0$ , lo que lo hace confiable para ser aplicado sobre la muestra.

## **Técnicas de Análisis de Datos**

Las técnicas de análisis de datos, son aquellas que determinan la posibilidad de generalizar los resultados obtenidos en la muestra. Por lo demás, y en atención a la problemática, mediante los resultados obtenidos se hizo necesario efectuar el análisis cuali – cuantitativo pertinente a los diferentes ítems presentados en el instrumento.

Visto de esta forma, Sabino (2005), comenta que el análisis de los resultados “es la última parte de la sección de métodos, la cual le dice al lector que técnicas estadísticas se emplearon para analizar la información”, (p. 278). Así pues, en el análisis de los resultados se especificó que las variables se incluyen en el análisis y, si es necesario, una justificación del porqué, se seleccionan esos procedimientos específicos. Dentro de este marco, el investigador utilizó las siguientes técnicas:

Tablas de Frecuencia o Cuadros Estadísticos, que no son más que aquellos por medio de los cuales se determinan el número de casos que encajan en las distintas categorías. En palabras, de Aparicio (2005), los cuadros estadísticos “son aquellos que consisten en ordenar los datos en filas y columnas, con especificaciones correspondientes acerca de la naturaleza de los mismos”, (p. 200). En términos más generales, estos cuadros proporcionaron información para una exposición en particular y, debieron ser diseñados de tal forma que el lector pueda dirigirse fácilmente a la tabla de comparación, análisis o énfasis concerniente a la exposición.

Diagramas Circulares, que permitió observar y detallar a grandes rasgos los resultados obtenidos, a través de los porcentajes tomados en consideración de las tablas descritas en el aparte anterior. Por tal razón, el diagrama circular es aquel círculo o semicírculo del diagrama que se divide en sectores de amplitud de ángulo proporcional a las categorías del fenómeno representado. Aparicio (2005), lo define...

Como un círculo dividido en sectores, en el que el hecho considerado en su totalidad es equivalente a  $360^\circ$  de la circunferencia y cada uno de las clases o grupos tendrá un sector con un ángulo central correspondiente al porcentaje que debe distribuir, (p. 205).

Con relación a esta definición, se pudo plantear el procesamiento mediante diagrama circulares, como con una rotación de trescientos sesenta grados ( $360^\circ$ ), con la finalidad de realizar las divisiones correspondientes derivadas de las tabulaciones previamente establecidas a través del cuestionario.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

En este capítulo, se procesaron los datos obtenidos con la aplicación de las técnicas de recolección de información, comenzando por su representación en tablas estadísticas y en gráficos circulares. De ahí que, el análisis e interpretación de los resultados es una tarea donde se debe realizar el proceso de clasificación, registro y codificación e interpretación profunda, clara y específica de los datos recabados durante la investigación, el cual se realizó para el elemento cuantitativo.

Los resultados aquí señalados sirvieron de base al desarrollo amplio y detallado de la investigación, además conllevaron a una visión general de la problemática existente a través de los datos obtenidos, analizados e interpretados posteriormente. De allí, que el análisis de los resultados es la última parte de la sección de métodos o sección metodológica, la cual le indica al lector cuáles técnicas estadísticas se emplearon para analizar la información.

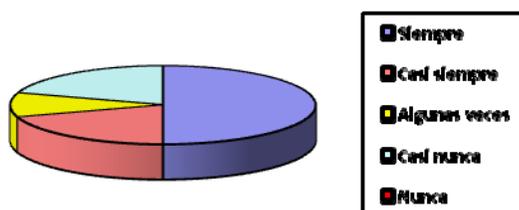
Para Álvarez (2002), el análisis cualitativo “(...) se encarga interpretar la información recabada por la observación directa y participativa aplicada sobre el problema objeto de estudio (...)”, (p.125). Por lo que, en el presente proceso se presentan los resultados arrojados por el instrumento describiéndose el análisis de los datos recogidos, los cuales permitieron el diagnóstico que sirvió de base a la investigación. En otras palabras, se dirige al entendimiento y presentación de los análisis, desde el punto de la calidad de los procesos sobre los cuales se desarrolla la investigación, tal y como se muestra a continuación:

## 1.- Situación Actual de las Unidades Administradoras Desconcentradas

Ítem 1. El manejo actual del presupuesto se realiza a la satisfacción de necesidades en la Unidad

**Cuadro 5**  
**Distribución del Manejo Adecuado del Presupuesto**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	25	50%
Casi siempre	10	20%
Algunas veces	05	10%
Casi nunca	10	20%
Nunca	00	00%
<b>Totales</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>



**Gráfico 1. Manejo Adecuado del Presupuesto.** Elaborado con datos del cuadro 5.

**Análisis e Interpretación:** Se evidencia en este gráfico que el cincuenta por ciento (50%) de la muestra, contestó que siempre el manejo actual del presupuesto se realiza a la satisfacción de necesidades en la Unidad. Mientras que el veinte por ciento (20%) contestó que casi siempre y casi nunca respectivamente, no cumple las necesidades de la unidad. De allí, el investigador analizó y obtuvo como resultado que el presupuesto dentro de las Unidades Administradoras Desconcentradas (UAD) es conocido como un conjunto coordinado de previsiones, que permiten conocer con anticipación algunos resultados considerados básicos para la satisfacción de sus necesidades. En este mismo orden de ideas Meigs (2000), define el presupuesto público como:

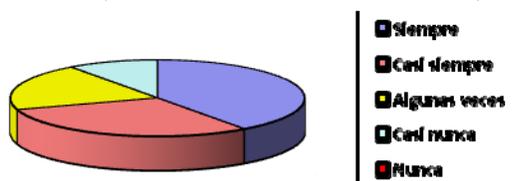
El instrumento que limita la acción del estado para el cumplimiento de los planes, coordinando los diversos recursos y la actividad del sector público y en el que se establece la auditoría máxima del gasto que pueden efectuarse en un periodo determinado, para cumplir los propósitos de las metas de cada programa y se incluyen las destinaciones de cada recurso y la fuente de fondo para su financiamiento, (p. 246)

Ítem 2. Las normas y procedimientos presupuestarios están claramente definidos

**Cuadro 6**

**Normas y Procedimientos Presupuestarios**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	20	40%
Casi siempre	15	30%
Algunas veces	10	20%
Casi nunca	05	10%
Nunca	00	00%
<b>Totales</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>



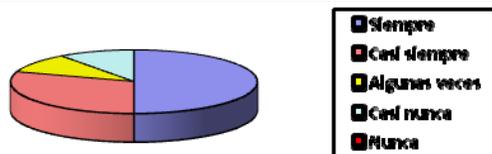
**Gráfico 2. Definición de las Normas y Procedimientos.** Elaborado con datos del cuadro 6.

**Análisis e Interpretación:** Se puede observar que el cuarenta por ciento (40%) de la muestra, contestó que si existen en la Unidad las normas y procedimientos presupuestarios claramente definidos. Sin embargo, el treinta por ciento (30%), contestó que casi siempre, el veinte por ciento (20%) que algunas veces, el diez por ciento (10%) casi nunca y el cero por ciento (00%) que nunca. El investigador obtuvo como producto del análisis que las normas y procedimientos permiten definir los lineamientos que se deben emplear para el buen desarrollo de las actividades referidas con el manejo del presupuesto de la organización, más aún cuando se trata de recursos que provienen del Estado.

Ítem 3. Considera Usted que el proceso administrativo cumple las diferentes etapas dentro de la Unidad

**Cuadro 7**  
**Distribución de las Etapas del Procedimiento Administrativo**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	25	50%
Casi siempre	15	30%
Algunas veces	05	10%
Casi nunca	05	10%
Nunca	00	00%
<b>Totales</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>



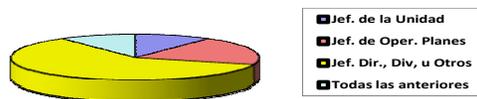
**Gráfico 3. Etapas del Procedimiento Administrativo.** Elaborado con datos del cuadro 6.

**Análisis e Interpretación:** Se aprecia que el cincuenta por ciento (50%) de la muestra, contestó que el proceso administrativo en sus diferentes etapas dentro de la Unidad siempre cumple con las diferentes etapas de la unidad. No obstante, el treinta por ciento (30%), manifestó que estas etapas (planificación, organización, dirección, ejecución y control) casi siempre cumple con las diferentes etapas de la unidad, el diez por ciento (10%) respondió algunas veces y casi nunca, respectivamente, pudiéndose obtener como resultado del análisis, que estas deben ser realizadas para determinar el cumplimiento de los procesos administrativas dentro de la unidad, de forma eficiente, y al respecto Thielems (2005), señala que la administración “es un proceso distinto que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, realizados para determinar y lograr los objetivos, mediante uso de gente y recursos”, (p. 20). Esto quiere decir, que se deben emplear los recursos de manera adecuada y de acuerdo a las características presentes, empleando oportunamente el personal humano de la organización para así lograr los objetivos que se hayan planificado previamente.

Ítem 4. En la elaboración del Plan Operativo Anual (POA) de la Unidad participa

**Cuadro 8**  
**Distribución de la Elaboración del POA**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Jefe de la Unidad	05	10%
Jefes de Operaciones o Planes	10	20%
Jefes de Direcciones, Divisiones, Escuadrones, Escuadrillas u Otros	30	60%
Todas las anteriores	05	10%
<b>Totales</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>



**Gráfico 4. Elaboración del POA.** Elaborado con datos del cuadro 8.

**Análisis e Interpretación:** Se observa que el sesenta por ciento (60%) de la muestra, contestó que quienes participan en la elaboración del Plan Operativo Anual de la Unidad (POA), está en el nivel Jefes de Direcciones, Divisiones, Escuadrones. Por su parte, el veinte por ciento (20%), contestó que es el Jefe de Operaciones o Planes, al igual que el diez por ciento (10%) restante, que contestó que el Jefe de la Unidad. En tal sentido, el investigador producto del análisis obtuvo como resultado que la participación en la elaboración del POA en la actualidad es mayoritariamente del Administrador, sin embargo es una tarea en donde deberían participar todos y en especial el Jefe de Operaciones o de Planes. En este sentido, Botella (2007), señala lo siguiente referente a los Planes Operativos:

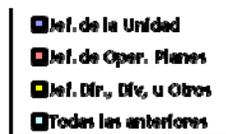
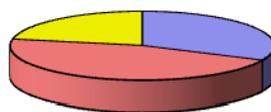
Concreción en proyectos, del plan estratégico corporativo; estos se formulan para un año, es decir que la orientación contenida en el plan estratégico de largo plazo, se lleva a nivel de acción en el plan operativo, de corto plazo. Vale destacar, que en la formulación del Plan Operativo participan todos los miembros de las diferentes dependencias de la Institución, (p. 143).

Ítem 5. La responsabilidad de la elaboración del POA de la Unidad recae en

**Cuadro 9**

**Distribución de la Responsabilidad en la Elaboración del POA**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Jefe de la Unidad	16	32%
Jefes de Operaciones o Planes	23	46%
Jefes de Direcciones, Divisiones, Escuadrones, Escuadrillas u Otros	11	22%
Todas las anteriores	00	00%
<b>Totales</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>



**Gráfico 5. Responsabilidad en la Elaboración del POA.** Elaborado con datos del cuadro 9.

**Análisis e Interpretación:** Para este caso, el treinta y dos por ciento (32%) de la muestra, contestó que la responsabilidad de la elaboración del POA de la Unidad es del Jefe de la Unidad, cuarenta y seis por ciento (46%) que es del Jefe de Operaciones o Planes, veintidós por ciento (22%) que es de los Jefes de Direcciones – Escuadrones – Escuadrillas u otros, y por último, el cero por ciento (0%) que la responsabilidad es de todos los anteriores. De allí, que producto del análisis el investigador determino que se tiene conciencia que la elaboración del POA es una responsabilidad compartida dentro de cualquier unidad, pero que ella recae en especial en el Jefe de Planes o de Operaciones, puesto que es quien planifica las actividades a realizar en función de cumplir con la misión de la Unidad.

## 2.- Proceso de Fiscalización Presupuestaria

Ítem 6. En la elaboración del POA de la Unidad debería participar

**Cuadro 10**  
**Distribución de la Participación en la Elaboración del POA**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Jefe de la Unidad	05	10%
Jefes de Operaciones o Planes	25	50%
Jefes de Direcciones, Divisiones, Escuadrones, Escuadrillas u Otros	15	30%
Todas las anteriores	05	10%
<b>Totales</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>



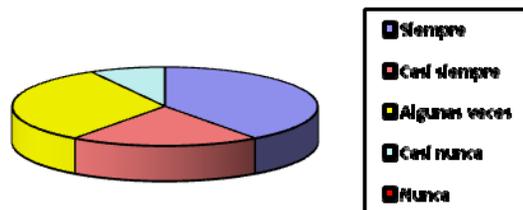
**Gráfico 6. Participación en la Elaboración del POA.** Elaborado con datos del cuadro 10.

**Análisis e Interpretación:** Se hace evidente que el setenta por ciento (70%) de la muestra, contestó que quienes deberían participar en la elaboración del POA de la Unidad son el Jefe de Operaciones o Planes. Sin embargo, el treinta por ciento (30%), contestó que es de otros, un diez por ciento (10%) el Jefe de la Unidad y todos los anteriores, creen que deberían participar. De allí, que el investigador producto del análisis determino que, todos deberían participar en la elaboración del POA y en especial el Jefe de Operaciones, porque es él quien planifica las actividades que realizará la Unidad para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y la misión asignada por el Escalafón Superior.

Ítem 7. El proceso de planificación presupuestaria en la Unidad, se elabora atendiendo a las necesidades

**Cuadro 11**  
**Distribución del Proceso de Planificación Presupuestaria**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	20	40%
Casi siempre	10	20%
Algunas veces	16	32%
Casi nunca	04	08%
Nunca	00	00%
<b>Totales</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>



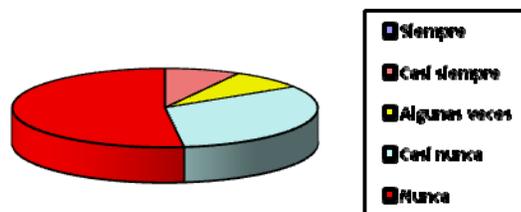
**Gráfico 7. Proceso de Planificación Presupuestaria.** Elaborado con datos del cuadro 11.

**Análisis e Interpretación:** El cuarenta por ciento (40%) de la muestra, contestó que siempre el proceso de planificación presupuestaria en la Unidad se elabora atendiendo a las necesidades. Por su parte, el veinte por ciento (20%), lo catalogó como casi siempre; no obstante, el treinta y dos por ciento (32%), contestó que algunas veces y el ocho por ciento (8%), que casi nunca, por lo que investigador producto del análisis, manifiesta que la planificación debe incluir todas aquellas partidas que van a conformar el presupuesto, y ellas se desprenden de todas las actividades que se piensan realizar en un ejercicio fiscal para poder cumplir con los objetivos organizacionales, al respecto La Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE, 2004), señala que el presupuesto “es un medio para prevenir y decidir la producción que se va a realizar en un período determinado, así como para asignar formalmente los recursos que esa producción exige en la praxis de una institución, sector o región”, (p. 1).

Ítem 8. La ejecución presupuestaria se adopta a lo planificado en el POA de la Unidad

**Cuadro 12**  
**Distribución de la Ejecución Presupuestaria en el POA**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	00	00%
Casi siempre	04	08%
Algunas veces	04	08%
Casi nunca	16	32%
Nunca	26	52%
<b>Totales</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>



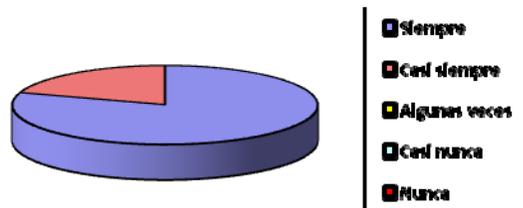
**Gráfico 8. Ejecución Presupuestaria en el POA.** Elaborado con datos del cuadro 12.

**Análisis e Interpretación:** Partiendo de los datos obtenidos, el cincuenta y dos por ciento (52%) de la muestra, contestó que nunca la ejecución presupuestaria se apegó a lo Planificado en el POA de la Unidad; así mismo el treinta y dos por ciento (32%), contestó que casi nunca, el ocho por ciento (08%) que algunas veces y casi siempre, y por último el cero por ciento (00%) que siempre. Por tanto, el investigador producto del análisis determinó que el proceso de ejecución presupuestaria debe concordar con todas las partidas que se asignen, con el sólo propósito de evitar demoras y hasta el incumplimiento de los objetivos previamente establecidos en el POA.

Ítem 9. Los Departamento, sección u otra dependencia dentro de la Unidad aportan o realizan un seguimiento a la ejecución presupuestaria

**Cuadro 13**  
**Distribución del Seguimiento de la Ejecución Presupuestaria**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	40	80%
Casi siempre	10	20%
Algunas veces	00	00%
Casi nunca	00	00%
Nunca	00	00%
<b>Totales</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>



**Gráfico 9. Seguimiento de la Ejecución Presupuestaria.** Elaborado con datos del cuadro 13.

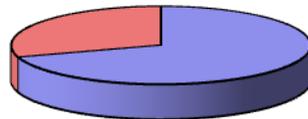
**Análisis e Interpretación:** Se puede decir que el ochenta por ciento (80%) de la muestra, contestó que los Departamentos, Secciones u otras dependencias dentro de la Unidad realizan un seguimiento a la ejecución presupuestaria; pero, el veinte por ciento (20%) restante, contestó que casi siempre existe tal dependencia, motivo por el cual se infiere que efectuar un seguimiento a las erogaciones del presupuesto, permite el control de las partidas y el monto asignado, a fin de evitar su mal manejo y poder cumplir con los requerimientos de la misma. Al respecto el Reglamento de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público, en su artículo 9 sobre el Sistema Presupuestario, hace mención de las obligaciones que le corresponde a cada funcionario público responsable en la elaboración, ejecución, seguimiento y control del POA, expresados en los Numerales 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 y 9 del referido Reglamento.

Ítem 10. De ser afirmativa su respuesta anterior, indique a continuación sobre qué base es realizado el seguimiento de la ejecución presupuestaria:

**Cuadro 14**

**Distribución de la Base del Seguimiento de la Ejecución Presupuestaria**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Ejecución del presupuesto en función del consumo o disminución de las partidas presupuestarias	35	70%
Ejecución del presupuesto en función del beneficio que se espera obtener en el POA de la Unidad	10	20%
Combinación de ambas	05	10%
<b>Totales</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>



- Ejecución en función al consumo
- Ejecución en función del beneficio
- Combinación de ambas

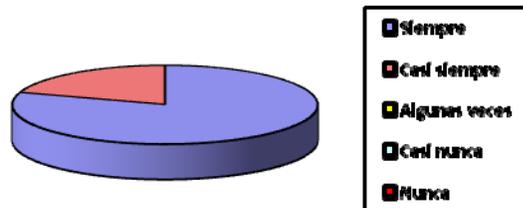
**Gráfico 10. Base del Seguimiento de la Ejecución Presupuestaria.** Elaborado con datos del cuadro 14.

**Análisis e Interpretación:** Se aprecia que el setenta por ciento (70%) de quienes afirmaron su respuesta anterior, manifestaron que el seguimiento se efectúa sobre la ejecución del presupuesto en función del consumo o disminución de las partidas presupuestarias asignadas. Por otro lado, el veinte por ciento (30%), consideró que se efectuaba sobre la ejecución del presupuesto en función del beneficio que se espera obtener en el POA de la Unidad y, por último, el diez por ciento (10%), manifestó que sobre una combinación de las dos ya descritas. Una vez realizado el análisis el investigador obtuvo como resultado que la ejecución del presupuesto se realiza sobre la base de la disminución de las partidas presupuestarias asignadas sin tomar en consideración lo que se había planificado, ya sea entre otros motivos, porque no se ajustaba a la realidad o porque se quedaba corto para el cumplimiento de las actividades de la unidad.

Ítem 11. El Sistema Integrado de Gestión y Control de las Finanzas Públicas (SIGECOF) es una herramienta que por sí sola permite la vinculación de la planificación financiera con lo ejecutado presupuestariamente en una Unidad

**Cuadro 15**  
**Distribución del SIGECOF como Herramienta**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	00	00%
Casi siempre	00	00%
Algunas veces	00	00%
Casi nunca	10	20%
Nunca	40	80%
<b>Totales</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>



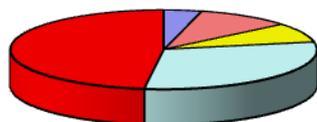
**Gráfico 11. SIGECOF como Herramienta Única.** Elaborado con datos del cuadro 15.

**Análisis e Interpretación:** Es de señalar que, el ochenta por ciento (80%) de la muestra, contestó que el SIGECOF nunca es una herramienta que por sí sola permite la vinculación de lo planificado con lo ejecutado presupuestariamente en una Unidad. Sin embargo, el otro veinte por ciento (20%), contestó que casi nunca es tal herramienta. De allí que, el investigador producto del análisis determino que esta es una herramienta muy importante en el proceso de la materialización de forma presupuestaria del POA, sobre todo en el desembolso de los recursos asignados por Ley, pero se requieren de otras herramientas en la búsqueda de la vinculación de lo planificado con lo ejecutado.

Ítem 12. La regularidad de las evaluaciones de los procedimientos administrativos que permitan el cumplimiento de lo estipulado en el POA de la Unidad es

**Cuadro 16**  
**Distribución de la Evaluación de los Procedimientos Administrativos**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	02	04%
Trimestral	05	10%
Semestral	04	08%
Anual	15	30%
Ninguna de las anteriores	24	48%
<b>Totales</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>



**Gráfico 12. Evaluación de los Procedimientos Administrativos.** Elaborado con datos del cuadro 16.

**Análisis e Interpretación:** El cuarenta y ocho por ciento (48%) de la muestra, contestó que las evaluaciones de los procedimientos administrativos que permiten el cumplimiento de lo estipulado en el POA de la Unidad no se realizan. Sin embargo, el cincuenta y dos por ciento (52%), contestó que si se efectúan tales evaluaciones, distribuidos en un treinta por ciento (30%), que manifestó su ejecución anual; un ocho por ciento (8%) semestral; un diez por ciento (10%) trimestral y un cuatro por ciento (4%) mensual. De allí, que el investigador producto de su análisis obtuvo como resultado que en la gran mayoría de las unidades no se realiza una revisión con frecuencia de los procedimientos administrativos y esto genera como consecuencia que si existen errores en el proceso administrativo, estos continúen en el tiempo agravándose en la mayoría de los casos.

Para dar cumplimiento al objetivo específico N° 3, se elaboró el siguiente cuadro:

**Cuadro 17**

**Debilidades y Fortalezas en la vinculación del proceso de planificación financiera con la ejecución presupuestaria**

<b>Debilidades</b>	<b>Fortalezas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La elaboración y responsabilidad del POA recae en una sola persona de la unidad.</li> <li>2. La ejecución presupuestaria no se adopta a lo planificado en el POA.</li> <li>3. La evaluación de los procesos administrativos no se efectúan con regularidad para cumplir con la estipulo en el POA.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las normas y procedimientos están claramente definidos.</li> <li>2. El proceso administrativo cumple sus etapas dentro de la unidad.</li> <li>3. El proceso de planificación presupuestaria se elabora atendiendo las necesidades de la unidad.</li> <li>4. Los departamentos, secciones u otros realizan seguimiento de la ejecución presupuestaria.</li> </ol>

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Con relación al diagnóstico, se puede señalar que:

- El presupuesto dentro de las UAD es conocido como un conjunto coordinado de previsiones, que permiten conocer con anticipación algunos resultados para la satisfacción de sus necesidades, en virtud a ello, el manejo del mismo es adecuado.

- Los procedimientos administrativos (planificación financiera, organización, dirección, ejecución y control) no interactúan del todo bien, en las unidades, lo cual en parte genera que lo que se planifique no sea igual a lo que se ejecute.

- La elaboración del POA en las unidades, es una tarea asignada mayoritariamente al Administrador, sin embargo es un trabajo en donde deberían participar todos y en especial el Jefe de Operaciones o de Planes.

- El proceso de planificación financiera y presupuestaria en el Componente Aviación es regular y una de sus causas es que el POAI, el cual es previo a esa planificación financiera, es elaborado en la mayoría de los casos por personas ajenas al área de planificación.

- Lo ejecutado presupuestariamente en la mayoría de los casos no corresponde con lo planificado, lo cual acarrea entre otros, demora en la ejecución presupuestaria y hasta el incumplimiento de objetivos previamente estipulados, razón por la cual cobra mayor fuerza la evaluación de la vinculación entre lo planificado y lo ejecutado.

- El contar con una dependencia o persona que le haga seguimiento a las

erogaciones del presupuesto, permite el control de las partidas y el monto asignado, a fin de evitar su mal manejo y poder cumplir con los objetivos previamente planificados.

- La ejecución del presupuesto en la mayoría de las unidades se realiza sobre la base de la disminución de las partidas presupuestarias asignadas, sin tomar en consideración lo que se había planificado, ya sea entre otros motivos, porque no se ajustaba a la realidad o porque se quedaba corto para el cumplimiento de las actividades de la unidad.

- El SIGECOF es una herramienta informática muy importante en el proceso de la materialización de forma presupuestaria del POA, sobre todo en el desembolso de los recursos asignados por Ley, pero se requieren de otras herramientas en la búsqueda de la vinculación de lo planificado con lo ejecutado.

- En la gran mayoría de las unidades no se realiza una revisión con frecuencia de los procedimientos administrativos, lo cual genera como consecuencia que si existen errores en el proceso administrativo, estos continúen en el tiempo, agravándose en la mayoría de los casos.

- Las directrices claramente definidas en cuanto a lo que deben estipular las unidades en su POA, evita entre otras cosas la duplicidad de funciones, por cuanto si es cierto que cada unidad debe contemplar en su POA lo que a ella le compete para el cumplimiento de su misión, hay unidades que abarcan más allá de lo que les corresponde según sus funciones, tocando las responsabilidades de otras unidades, no dándole de esta manera un uso eficiente a los recursos de la Nación.

- En el Componente Aviación debe existir una metodología claramente definida y entendida que permita la realización del POA apegado en su totalidad a los

requerimientos y necesidades para el cumplimiento de la misión de cada Unidad.

Tomando en consideración los preceptos citados en el aparte anterior, el investigador muy respetuosamente formula las siguientes recomendaciones a todas las dependencias dentro de las unidades que tienen responsabilidades en el manejo de los recursos asignados:

- Enfocar la participación del Jefe de la Unidad, Jefe de Operaciones y/o Planes y del Administrador en la elaboración del POA, en función de la misión a cumplir, satisfacción de necesidades y requerimientos de la misma.

- En función de satisfacer las necesidades y requerimientos de la unidad, se debe incluir todas aquellas partidas presupuestarias que hacen posible el cumplimiento de la misión asignada a dicha unidad.

- La ejecución presupuestaria debe apegarse a lo planificado en el POA de la Unidad, de no ser así y existir variaciones se debe entender que lo planificado debe variar en igual medida. De igual manera, para la determinación de las posibles variaciones es preciso efectuar el seguimiento de la ejecución del presupuesto en función de lo previsto en el POA y del beneficio que se espera obtener.

- El SIGECOF debe ser entendida como una herramienta informática que permite entre otros, el desembolso de los recursos asignados, llevar una contabilidad, relación de pagos efectuados y por pagar, y no como una herramienta que permite la vinculación de todo el proceso administrativo.

- Es conveniente para las unidades el realizar regularmente las evaluaciones de los procedimientos administrativos, a fin de corregir errores, así como ir mejorando esos procedimientos y haciéndolos cada vez más óptimos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ander – Egg, Erick (2007). **Metodología Aplicada a la Investigación**. Editorial Romor, C.A.: República Bolivariana de Venezuela.
- Andrade, Luis (2012). **Formulación y Programación de un Sistema de Control Presupuestario para la Empresa Uniaragua, C.A.** Trabajo de investigación presentado en la Universidad Bicentenario de Aragua República Bolivariana de Venezuela.
- Aparicio, Lisandra (2005). **Las Técnicas de Estadística de una Investigación**. Editorial Frigor, C.A.: República Bolivariana de Venezuela.
- Arias, Fidias (2005). **El Método Científico en la Investigación**. Editorial Arcoiris, C.A.: República Bolivariana de Venezuela.
- Barrera, Andrés (2011). **Propuesta de un Modelo de Formulación y Control Presupuestario bajo el Criterio de Reingeniería Caso: Cadela Estado Táchira**. Trabajo de investigación presentado en la Universidad Bicentenario de Aragua: República Bolivariana de Venezuela.
- Botella, Vaney (2007). **Los Planes y su Aplicación Administrativa**. Editorial Lobo, C.A.: República Bolivariana de Venezuela.
- Bravo, María (2011). **Evaluación de la Situación Presupuestaria del Instituto Nacional de Cooperación Educativa Asociación Civil (INCE, AC), para los períodos 2000-2001**. Trabajo de investigación presentado en la Universidad Nacional Experimental Rómulo Gallegos: República Bolivariana de Venezuela.
- Burgos, Javier (2006). **La Gerencia de una Organización**. Editorial Boris, C.A.: República Bolivariana de Venezuela.
- Chávez, Hugo (2001). **Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013**. Publicación Personal: República Bolivariana de Venezuela.
- Chiavenato, Idalberto (2006). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial Mc Graw Hill, Interamericana de México: México, D.F.
- Chiavenato, Idalberto (2006). **Introducción a la Teoría Administrativa**. Editorial Mc Graw Hill, Interamericana de México: México, D.F.

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). **Gaceta Oficial Extraordinaria N° 36.860.**
- David, Richard (2008). **Las Ciencias Gerenciales.** Editorial Frigor, C.A.: República Bolivariana de Venezuela.
- Decreto con rango, valor y fuerza de ley orgánica de la administración pública (2014). **Gaceta Oficial N° 40.5242 de fecha 17NOV2014.**
- Decreto Con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de la Fuerza Armada Nacional (2014). **Gaceta Oficial Extraordinaria N° 6.156 de fecha 03DIC2014**
- Escuela Superior de Estudios Administrativos de la Universidad de los Andes (2012). **Manual de Trabajos de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales.** Ediciones Propias: República Bolivariana de Venezuela.
- Fuentes, Héctor (2004). **El Desarrollo Económico, Políticos y Social de un País.** Editorial Gotera, C.A.: República Bolivariana de Venezuela.
- Gómez, Odalys (2011). **Diseño de un Sistema de Control y Análisis de los Presupuestos como un Instrumento Contable, en la Dirección de Salud Ambiental y Contraloría Sanitaria del Ministerio de Salud y Desarrollo Social.** Trabajo de investigación presentado en la Universidad de Los Andes: República Bolivariana de Venezuela.
- Goxens, Kelvin y Goznes, Ricardo (2011). **El Presupuesto dentro de una Organización.** Editorial Tulipán, C.A: República Bolivariana de Venezuela.
- Gulick, Alberto (2001). **Administración Pública y Gestión de Gobierno.** Editorial Frigor, C.A.
- Hochman, Eduardo y Montero, Erick (2005). **Técnicas de Investigación Documental.** Editorial Erlas, C.A.: República Bolivariana de Venezuela.
- Infante, Erick (2012). **Metodología para la Elaboración del Plan Operativo Anual Institucional (POAI) en la Aviación Militar Venezolana.** Trabajo de investigación presentado en la Escuela Superior de Guerra Aérea de la Aviación Militar Nacional Bolivariana: República Bolivariana de Venezuela.
- López, Franklin (2012). **Diseño e Implementación de Lineamientos Metodológicos para la Vinculación del Proceso de Planificación con la Ejecución Presupuestaria en la Aviación Militar Nacional Bolivariana.** Trabajo de

investigación presentado en la Escuela Superior de Guerra Aérea: República Bolivariana de Venezuela.

López, Reinaldo (2006). **Administración**. Editorial Arco Iris, C.A.: República Bolivariana de Venezuela.

Meigs, Aura (2000). **El Presupuesto Público**. Editorial Harlas, C.O.: República Bolivariana de Venezuela.

Méndez, Carlos (2009). **Metodología**. Editorial Limisa, S.A.: República de Mexico.

Mejías, Karen (2011). **Propuesta de un Modelo Presupuestario para el Control de las Operaciones que Generan Ingresos y Gastos en la Empresa Turiven C.A.** Trabajo de investigación presentado en la Universidad de Carabobo: República Bolivariana de Venezuela.

Mosqueda, Héctor (2003). **Administración y Sistemas**. Editorial Panapo, C.A.: República Bolivariana de Venezuela.

Oficina Nacional de Presupuesto (2004). **Manual del Presupuesto Público**. Editorial Panapo, C.A.: República Bolivariana de Venezuela.

Pérez, Juan (2012). **Modelo de Control Operativo para el Programa Presupuestario de Enseñanza de Pregrado de la UPEL – Maracay**. Trabajo de investigación presentado en la Universidad de Carabobo.

Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación (2013-2019).

Reglamento de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público sobre el sistema presupuestario (2007). **Gaceta Oficial N° 23.830**.

Sabino, Carlos (2005). **Metodología de la Investigación**. Editorial Gotera, C.A.: República Bolivariana de Venezuela.

Salazar, Yohana (2008). **Administración y Gerencia**. Editorial Romor, C.A.: República Bolivariana de Venezuela.

Sierra, Roberto (2001). **Metodología**. Editorial Capanaparo, C.A.: República Bolivariana de Venezuela.

Stoner, Javier, Freedman, Alex Y OTROS (2005). **La Planeación Estratégica**. Editorial Lauris, C.A.: República Bolivariana de Venezuela.

Tamayo, Mario y Tamayo (2003). **El Conocimiento Científico**. Editorial Panapo, C.A.: República Bolivariana de Venezuela.

Thielems, Jerry (2005). **Teoría Administrativa**. Editorial Gotera: República Bolivariana de Venezuela.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2012).  
**Manual de Trabajos de Grado, de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Ediciones FEDUPEL, C.A.: República Bolivariana de Venezuela.