



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
CONSEJO DE ESTUDIO DE POSTGRADO  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
NÚCLEO MONAGAS**

**LINEAMIENTOS PARA OPTIMIZAR LAS VARIACIONES DEL  
PRESUPUESTO DE OPERACIONES COMO COMPONENTE DE LA  
PLANIFICACIÓN FINANCIERA, EN LA GERENCIA DE SERVICIOS  
ELÉCTRICOS ORIENTE**

**Autor: Lcdo. Nelson Alemán C.I: 12.537.966**

**Tutor: Dra. Ysafari Hidalgo**

Trabajo de Grado, presentado como requisito parcial para optar al Título de  
Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas, Mención: Finanzas

**Maturín, julio de 20254**



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
NÚCLEO DE MONAGAS  
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**ACTA DE TRABAJO DE GRADO N° 1638**

Nosotros, Ysafari Hidalgo, Guillermo Carreño y Luis Centeno, Cédulas de Identidad números, 12.967.961, 12.557.043 Y 11.969.384 respectivamente; integrantes del jurado designado por la Comisión Coordinadora de Postgrado en Ciencias Administrativas, para examinar el Trabajo de Grado Titulado "LINEAMIENTO PARA OPTIMIZAR LAS VARIACIONES DEL PRESUPUESTO DE OPERACIONES COMO COMPONENTE DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA, EN LA GERENCIA DE SERVICIOS ELÉCTRICOS ORIENTE", presentado por el Licenciado en Administración Mención Mercadeo Nelson David Alemán López, con Cédula de Identidad N° 12.537.966, a los fines de cumplir con el requisito legal para optar al grado de Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas, mención **FINANZAS**, hacemos constar que hemos examinado el mismo e interrogado al postulante en sesión pública celebrada hoy, a las 3:00 pm, en el aula CISCO del Centro de Estudios de Postgrado del Núcleo de Monagas. Finalizada la defensa del trabajo del postulante, el jurado decidió Aprobar por considerar, sin hacerse solidario de las ideas expuestas por el autor, que el mismo se ajusta a lo dispuesto y exigido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Institución.

En fe de lo anterior se levanta la presente Acta, que firmamos conjuntamente con el Coordinador de Postgrado en Ciencias Administrativas en la Ciudad de Maturín, el día viernes veintiocho de junio del año dos mil veinticuatro.

**JURADO EXAMINADOR:**

Prof. Ysafari Hidalgo (Tutora)

Prof. Guillermo Carreño (Jurado)

Prof. Luis Centeno (Jurado)

Coordinador del Programa de Postgrado  
Prof. Guillermo Carreño



Firma y sello

## **RESOLUCIÓN**

*DE ACUERDO CON EL ARTÍCULO 41 DEL REGLAMENTO DE TRABAJOS DE GRADO “LOS TRABAJOS DE GRADO SON DE EXCLUSIVA PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE Y SÓLO PODRÁN SER UTILIZADOS A OTROS FINES CON EL CONSENTIMIENTO DEL CONSEJO DE NÚCLEO RESPECTIVO, QUIEN LO PARTICIPA AL CONSEJO UNIVERSITARIO”*

## DEDICATORIA

Dedico esta investigación a mis padres amados Cristina y Rafael, donde quiera que estén, quienes, con su amor, siempre me apoyaron en las decisiones que tomé, y hubieran querido que culminara esta parte de mi vida, y que su despedida no me hubiera paralizado por tanto tiempo, es mi deseo y deber póstumo finalizar esto.

A Paula y Patricia, mis florecitas, mi razón de vida, a veces se dice que uno no conoce el amor hasta ser Padre, es así, y aunque se pueden cometer errores, también se aprende, y se puede recomenzar.

A Kellyn, mi amor, por acompañarme hasta hoy en día, por ser incondicional siempre, por aceptarme con mis virtudes y mis debilidades, y muchas veces por mostrarme el camino, por ser insistente conmigo por encima de mí.

A mi querida Profe Isabel Tésamo, recuerdo que vio algo en mí por allá en 1989, no sé qué todavía, pero parece que fue algo bueno, y en la vida no se equivocó.

Hay muchas personas que pudiera nombrar, se les quiere mucho, son amigos preciados que la vida puso en mi camino, gracias por siempre, N.G (Q.E.P.D), J.D. (Q.E.P.D), A.A.(Noruega), J.G (Mexico), R.E (Chile), D.H. (Venezuela), C.V. (Venezuela), A.M. (Venezuela), L.L. (Brasil), y otros tanto que no recuerdo bien.

Y finalmente me la dedico a mí mismo, por querer levantarme y retomar el proyecto, que ya estaba por allá empolvado, casi olvidado, hay eventos en nuestra vida que nos quitan las fuerzas, que nos paran, y cada quien vive esas experiencias de distinta manera, para algunos no es fácil luchar contra esa inercia de no querer hacer nada, de perder las esperanzas y a veces nos dejamos vencer por la bruma que no nos deja ver el mundo que tenemos delante.

"No es la montaña lo que nos vence, sino el miedo a escalarla"

Nelson Mandela

"Is dedicated to all those who have gone before us"

"Esta dedicado a todos los que nos han precedido"

Dolores O'riordan - 1996

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecimientos a todas las personas dentro y fuera de la organización en estudio por su valiosa colaboración en la elaboración de esta investigación.

Agradecimientos a mi Tutor, la Dra Ysafari Hidalgo por la confianza de aceptar este proyecto y reto de ejecutarlo en un tiempo tan

## INDICE GENERAL

RESOLUCIÓN .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTOS .....	vi
INDICE GENERAL .....	vii
LISTA DE CUADROS .....	x
LISTA DE FIGURAS .....	xi
LISTA DE GRÁFICOS.....	xii
RESUMEN.....	xiii
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>4</b>
<b>EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES .....</b>	<b>4</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA .....	12
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	13
1.3.1 Objetivo general .....	13
1.3.2 Objetivos específicos.....	13
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	14
1.5 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	16
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>18</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>18</b>
2.1 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN.....	18
2.2 BASES TEÓRICAS .....	23
2.2.1 Relación de los presupuestos con las funciones administrativas .....	23
2.2.2 Administración financiera .....	24
2.2.3 Planificación financiera .....	25
2.2.3.1 Importancia de la planificación financiera.....	28
2.2.3.2. Objetivos de la planificación financiera .....	28
2.2.3.3 Características de la planificación financiera .....	29
2.2.4 Presupuesto .....	29
2.2.4.1 Tipos de presupuesto .....	31
2.2.4.1.1. Presupuesto por proyectos y acciones centralizadas ..	34
2.2.4.2 Importancia del Presupuesto en la Gestión Financiera de las Organizaciones .....	36
2.2.5 Características funcionales y operativas de los presupuestos ....	37
2.2.6 Etapas de la preparación del presupuesto .....	38
2.2.6.1 Cálculo de los presupuestos .....	40
2.2.6.2 Presupuesto bajo contextos inflacionarios .....	40
2.2.7. Ventajas y limitaciones de los presupuestos .....	42



4.1	COMPORTAMIENTO DEL PRESUPUESTO COMO COMPONENTE DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA DE LA GERENCIA DE SERVICIOS ELÉCTRICOS ORIENTE .....	72
4.2	CAUSAS DE LAS VARIACIONES EN LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE OPERACIONES DE LA GERENCIA DE SERVICIOS ELÉCTRICOS ORIENTE .....	80
4.2.1.	Variaciones en Labor y Beneficios .....	80
4.2.2.	Variaciones en Materiales .....	82
4.2.3.	Variaciones en Servicios y Contratos .....	84
4.3	CONSECUENCIAS A CORTO Y MEDIANO PLAZO QUE ORIGINAN LAS DESVIACIONES EN LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO OPERACIONES PARA LA GERENCIA DE SERVICIOS ELÉCTRICOS ORIENTE .....	88
4.3.1	Efectos en el elemento de Labor y Beneficios.....	88
4.3.2	Efectos en el elemento de Materiales.....	89
4.3.3	Efectos en el elemento de Servicios y Contratos .....	91
	<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>92</b>
	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>92</b>
5.1	CONCLUSIONES .....	92
	<b>CAPITULO VI .....</b>	<b>97</b>
	<b>FORMULACION DE LA PROPUESTA .....</b>	<b>97</b>
6.1	LINEAMIENTOS PARA OPTIMIZAR LAS VARIACIONES DEL PRESUPUESTO DE OPERACIONES COMO COMPONENTE DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA, EN LA GERENCIA DE SERVICIOS ELÉCTRICOS ORIENTE .....	97
	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>102</b>
	<b>HOJAS METADATOS .....</b>	<b>104</b>

## LISTA DE CUADROS

Cuadro N° 1: Resumen presupuestario 2023 .....	73
Cuadro N° 1.1: Presupuesto por Grupo de Elementos de Costo en Bolívares.....	74
Cuadro N° 1.2: Presupuesto por Grupo de Elementos de Costo en Dólares .....	75
Cuadro N° 2: Resumen presupuestario 2024 .....	76
Cuadro N° 2.1: Presupuesto por Grupo de Elementos de Costo en Bolívares.....	77
Cuadro N° 2.2: Presupuesto por Grupo de Elementos de Costo en Dólares .....	77
Cuadro N° 3 Comparativo Variacion Aprobado Vs Real 2023 - 2024 .....	79
Cuadro N° 4: Detalle del grupo de Labor y Beneficios por División en Bolívares.....	80
Cuadro N° 5: Detalle del grupo de Labor y Beneficios por División en Bolívares.....	81
Cuadro N° 6: Detalle del grupo de materiales por División en Bolívares .....	82
Cuadro N° 7: Detalle del grupo de materiales por División en Divisas.....	83
Cuadro N° 8: Detalle del grupo de materiales por División en Divisas.....	83
Cuadro N° 9: Detalle del grupo de materiales por División en Bolívares .....	84
Cuadro N° 10: Detalle del grupo Servicios por División en Bolívares .....	85
Cuadro N° 11: Detalle del grupo Servicios por División en Divisas .....	85
Cuadro N° 12: Detalle del grupo Servicios por División en Bolívares .....	86
Cuadro N° 13: Detalle del grupo Servicios por División en Divisas .....	87

## LISTA DE FIGURAS

Figura N°1 EL modelo en la Planificación Financiera .....	26
Figura N°2 Tipos de Presupuesto .....	32
Figura N°3 Organigrama Institucional .....	50
Figura N°4 Estructura Organizativa de la DEPO.....	51
Figura N°5 Ubicación Geográfica de la DEPO.....	53
Figura N°6 Estructura Organizativa Gerencia de Servicios Eléctricos Oriente.....	57

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico # 01: Comparativa 2023 Ejecución Vs Variación.....	86
Grafico # 02: Comparativa 2024 Ejecucion Vs Variacion.....	87



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
CONSEJO DE ESTUDIO DE POSTGRADO  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
NÚCLEO MONAGAS**

**LINEAMIENTOS PARA OPTIMIZAR LAS VARIACIONES DEL  
PRESUPUESTO DE OPERACIONES COMO COMPONENTE DE LA  
PLANIFICACIÓN FINANCIERA, EN LA GERENCIA DE SERVICIOS  
ELÉCTRICOS ORIENTE**

**Autor:** Lcdo. Nelson Alemán  
**Tutor:** Dra. Ysafari Hidalgo.

Maturín, Junio 2024

## **RESUMEN**

**El propósito de la presente investigación es diseñar Lineamientos para optimizar las variaciones en la ejecución. Para este trabajo se realizó una investigación de campo con basamento documental con nivel descriptivo. La técnica de recolección de datos se realizó a través de la observación directa, revisión bibliográfica, entrevistas no estructuradas. Se identificaron debilidades significativas en el ciclo administrativo del presupuesto que generan dificultades en el control y seguimiento, así como en la ejecución efectiva de las actividades operativas, Por otro lado, la conclusión más relevante es que para abordar estas debilidades, se debe aplicar lineamientos específicos que incluyen la identificación las causas de las variaciones presupuestarias, medidas correctivas y preventivas, fortalecimiento de los procesos presupuestarios, promoción de una cultura de gestión presupuestaria responsable.**

Descriptores: Presupuesto, Finanzas, Variaciones, Eficiencia, Mejora

## INTRODUCCIÓN

El presupuesto es un instrumento flexible, es decir, posible de ajustar, es por esto que toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, los cuales, pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la organización, ya que implica qué cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad organizacional. A medida que la dimensión de una empresa es mayor, el logro de sus objetivos globales exige su desglose en diferentes objetivos para cada departamento, en función de los cuales se toman decisiones coherentes con las metas de la empresa.

Para que sean efectivas las estrategias y políticas deben ponerse en práctica por medio de planes de acción que se materializan a través de los presupuestos, que son una herramienta fundamental para la proyección de la empresa en el tiempo, ya que sirven para el diagnóstico, planificación y control de los recursos, y principalmente para la toma de decisiones sobre el uso y aplicación de fondos.

El presupuesto, es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización. Este sirve de medida de control por parte de la gerencia para determinar si durante su ejecución se está orientando hacia las metas trazadas y, en caso de haber fallas o desviaciones, tomar las decisiones correctivas al momento para adecuarlo a los planes.

En la elaboración del plan presupuestal, deben intervenir todos los niveles de la organización, y a través de él, la gerencia puede controlar las operaciones y evaluar el comportamiento de cada área. Este debe ser cuidadosamente elaborado y abarcar todos los conceptos y áreas posibles, para luego estudiarlos y comparar los resultados operativos reales con los presupuestados, con el fin de interpretar las causas de las discrepancias.

Hay que destacar, que la mejor vía para mantener el plan de operaciones dentro de los límites razonables o establecidos, se logra a través del control presupuestario, mediante este, se comparan los resultados reales frente a los presupuestos, se determinan variaciones y se suministran a la administración elementos de juicio para la aplicación de acciones correctivas. Es de acotar, que el proceso de planificación financiera, no solo incluye los planes y metas, también considera las tendencias estratégicas y económicas que la empresa debe conocer para lograr sostenibilidad en el largo plazo.

En el marco de esta investigación, se espera crear pautas de optimización en el presupuesto de operaciones de la Gerencia de Servicios Eléctricos Oriente, unidad adscrita a la División Oriente de Exploración y Producción en PDVSA Petróleo, está orientado a estudiar las causas que las originan, evaluando todos los factores que de alguna u otra forma influyeron en estos resultados y, partiendo de estos, proponer mecanismos que puedan mejorar las situaciones que afecten negativamente a la empresa.

Dicha investigación está estructurada por seis capítulos, los cuales están desglosados de la siguiente manera:

**Capítulo I**, denominado Planteamiento del Problema, contempla: El problema describiendo detalladamente la situación actual de la investigación

los objetivos (General y específicos), la justificación y delimitación de la investigación, entre otros aspectos.

**Capítulo II**, denominado Marco Teórico, en el cual, se identifican los antecedentes de la investigación, las bases teóricas de la investigación, y la conceptualización de las variables, entre otros aspectos.

**Capítulo III**, denominado Marco Metodológico, referido a los métodos, técnicas y/o procedimientos aplicados en la investigación para la recopilación, análisis y procesamiento de datos y/o información, el cual, contempla el tipo de investigación, el nivel de investigación y las técnicas de recolección de datos, entre otros aspectos.

**Capítulo IV**, denominado Análisis de los Resultados, que contempla el desarrollo y análisis de los objetivos que se plantean en la investigación, a través de la presentación de los datos en forma de cuadros y figuras.

**Capítulo V**, denominado Conclusiones, el cual presentan las conclusiones donde se observan los resultados del estudio.

**Capítulo VI**, denominado Lineamientos para optimizar las variaciones en el presupuesto de operaciones de la Gerencia de Servicios Eléctricos Oriente.

Para finalizar con las referencias bibliográficas y los anexos.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES**

El presente capítulo contiene los aspectos más relevantes del problema a investigar, ofreciendo una visión general de la temática que menciona a elementos de gran importancia como la delimitación, los objetivos a alcanzar tanto el general como los específicos, la justificación entre otros aspectos, que de una u otra forma permitirán alcanzar el propósito planteado.

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Hoy en día las organizaciones, son concebidas como entidades sociales compuestas por capital humano o grupos de individuos que están parcialmente incluidos en ésta, o pertenecen a varias al mismo tiempo, estas se constituyen con vista a conseguir ciertos fines específicos, utilizando la diferenciación de funciones y la división del trabajo, tienden a establecer sistemas de coordinación y dirección de carácter racional y presentan cierta permanencia a través del tiempo y cierta delimitación espacial, tecnológica e instrumental.

La diversidad en el mundo empresarial e industrial, han generado que las organizaciones hoy día requieran ser muy competitivas y flexibles para adaptarse a los cambios. Es por ello que la estrategia de una empresa es vital para sobrevivir y prosperar en mercados con gran apertura y un crecimiento acelerado de la tecnología, porque ser competitivos implica riesgos que deben ser previstos mediante técnicas y procedimientos que permitan a la organización maximizar la productividad y la eficiencia.

Hay que destacar, que la gerencia tanto pública como privada, presenta diversos problemas debido a la fuerte competitividad, razón por la cual, las organizaciones se encuentran en la búsqueda de alternativas o lineamientos que permitan mantener su gestión y sus productos y/o servicios en un permanente mejoramiento continuo, que logre los objetivos organizacionales.

La planificación sigue siendo una de las herramientas más importantes que una organización puede tener porque le permite orientar el que hacer de la empresa hacia el cumplimiento de metas y objetivos, creando estrategias para el mejor funcionamiento, apoyando a los colaboradores en cómo desarrollar su trabajo de la mejor manera y brindándoles guías para una mayor productividad.

Existen empresas que tienen como objetivo ser exitosas y competitivas, aunque algunas de estas se trazan objetivos y estrategias para lograr el éxito de la organización; otras lo realizan empíricamente, dándole lugar a la planeación financiera estratégica y a la productividad de los asociados a la organización, además deben refrescar y tener clara su misión, visión, objetivos, políticas y estrategias las cuales pueden guiar a los mandos gerenciales y laborales en la consecución de logros y metas.

Con el transcurrir del tiempo, se han mejorado muchos aspectos de la gerencia, pero sus elementos y funciones básicas, conservan los fundamentos y la naturaleza que les caracteriza, hoy día las funciones administrativas clásicas, se han diversificado de modo tal que se pueden experimentar muchas confluencias de unas con otras, en un ciclo permanente de mejora continua, partiendo desde líneas estratégicas en los niveles gerenciales de los altos mandos de las organizaciones, pasando por estratos medios conocidos

como tácticos hasta llegar los niveles operativos; donde, para muchos, es donde realmente se hace el trabajo.

La planificación financiera, tiene en común la identificación de los objetivos de la empresa, realizar informes acerca de la situación real de la misma en comparación a periodos anteriores con el fin de establecer estrategias para lograr los objetivos y conseguir el futuro deseado de la compañía.

Las grandes empresas requieren una planificación presupuestaria que les permita mantener un control adecuado de su patrimonio, se utiliza como un mecanismo de regulación, con el que pueden detectar y solventar desviaciones con respecto al plan proyectado, esto como parte de prácticas y herramientas que conlleven amparar los intereses de los accionistas, sean estos públicos o privados, cuando se manejan cuantiosos recursos es imperativo implementar medios de control que faciliten la toma de decisiones de forma eficaz.

Gómez Rondón (2010), define al presupuesto como “una representación en términos contabilísticos de las actividades a realizar por una organización, para alcanzar determinadas metas, y que sirve como instrumento de planificación, de coordinación y de control de funciones” (P 1.1), esto enfatiza el hecho que el término en referencia representa la expresión monetaria de los planes, lo cual concuerda con esa premisa, atribuida al Sr. Peter Drucker, que lo que no se mide no se puede controlar, lo cual hace relevante la implementación del presupuesto como herramienta de control ya que permite optimizar el capital en escenarios de austeridad, donde la disponibilidad de recursos puede hacerse insuficiente ante incrementos intempestivos de los costos.

En PDVSA se formulan dos tipos de presupuestos, el de inversión, destinado a desembolsos de capital, tendientes a la ampliación y mejoras de las instalaciones, en el ámbito financiero este tipo de flujo se le conoce también como presupuesto de planta y equipo, y tal como lo expresa Welsch (2005) “es el uso de fondos para adquirir activos operacionales que: a) ayuden a generar futuros ingresos, o b) reduzcan futuros costos” (P. 283) y el de gastos, conocido también como presupuesto de operaciones, que permite proyectar los egresos necesarios para mantener las condiciones operativas de las instalaciones y los compromisos de personal, tal como lo expresan Díaz, Parra y López (2012) “son aquellos desembolsos necesarios para el normal funcionamiento de la entidad... es fundamental porque una política inadecuada de racionalización podría afectar el normal funcionamiento de la entidad” (P. 182-183).

En tal sentido, el presupuesto de operaciones comprende cuatro grupos de elementos de costos, que concentran partidas de naturaleza común en cada rubro, estos son, Labor, Beneficios, Materiales y Servicios Contratados, para cada uno existen parámetros e insumos básicos a partir de los cuales se efectúan las estimaciones.

Los cálculos de personal, abarcan la Labor, que comprende las estimaciones vinculadas a los pagos directos que recibe el personal, así como los conceptos de Beneficios y Bienestar, que se relacionan con los Aportes patronales, Planes de Jubilación, cancelación de colegios y guarderías, entre otros tantos que no implican ganancias de los trabajadores. Para estos cálculos se parte de un listado de Fuerza Laboral, con los trabajadores activos adscritos a cada organización o gerencia, junto con los sueldos individuales, adicionalmente se requiere la información de las variaciones de personal, es decir, los egresos e ingresos planificados para el período considerado, con

esta data se alimenta una hoja de cálculo que totaliza, por centro de costos y partidas contables, los montos que deben calendarizarse para estos conceptos.

En el grupo de los Materiales, la formulación presupuestaria se conforma a partir de los planes estratégicos de compra de cada organización en función de las actividades operacionales asociadas al Plan de Mantenimiento Anual o los Servicios Contratados que deban dar inicio dentro del período referido, estas pueden ser de carácter nacional o a través de proveedores foráneos.

El siguiente grupo, Servicios Contratados comprende varios elementos, entre estos, los relacionados directamente a la contratación de terceros para la ejecución de actividades de mantenimiento operacional, alquiler de vehículos, transporte terrestre y aéreo, suministros no operacionales de alimentación, gastos de viajes, adicionalmente, y el caso particular de la organización en estudio, se deben planificar los desembolsos de gastos por concepto de Energía Eléctrica, así como los Recobros asociados.

Pero los planes presupuestarios deben contar con un seguimiento que permita una evaluación constante del desempeño, a tal efecto Gómez Rondón (2010) define el control presupuestario como “un seguimiento sistemático de los resultados obtenidos, en comparación con los que se han presupuestado y, consecuentemente, establecer los correctivos pertinentes, de acuerdo a las discrepancias observadas” (P.1-14), es esta acción la que permite detectar variaciones con relación a lo proyectado.

En condiciones normales, la ejecución real debe concordar en menor o mayor medida con los planes, pero pueden presentarse desviaciones de diversa índole, como mayor costos por incrementos salariales, mayor actividad

por incremento en horas hombre del personal contractual (nómina menor y diaria), mayor actividad por egresos no planificados, adicionalmente se pueden observar otro tipo de situaciones, como errores en la asignación de personal, imputaciones por personal en proceso de transferencia hacia otras organizaciones o negocios de la corporación, o inclusive terceros, en lo que respecta a la procura, el desfase de estos procesos afecta directamente los planes de mantenimiento, y a los procesos de contratación de servicios, en la mayor parte de los casos los contratos no pueden iniciar sin que los materiales, herramientas y equipos involucrados, no se encuentren efectivamente en inventario.

Para Welsch (2005) la detección de “variaciones entraña un análisis matemático de dos grupos de datos, a fin de lograr una idea de las causas...” (P. 420), la unidad de presupuesto debe ser capaz de determinar la naturaleza de las inconformidades presupuestarias, y eso se logra teniendo claro los insumos con los cuales se formulan las estimaciones de costos de cualquier tipo de egresos, y con una verificación constante a través de sistemas auxiliares y los registros contables.

Dependiendo del tipo de presupuesto evaluado no existen muchas opciones para la medición de las variaciones, la comparativa básica parte de evaluar la ejecución real con respecto al plan del periodo en curso, como herramienta de control este instrumento es aplicable tanto al presupuesto operativo como para la gestión de costos en proyectos, y permite mantener la ejecución dentro de lo estimado por las organizaciones. Se puede decir, que la “variación de costos” es la diferencia entre el costo esperado de un proyecto (o el monto presupuestado) y el costo real del mismo, (o la cantidad gastada).

Para los efectos de la investigación cuando el valor es positivo, indica que la ejecución presupuestaria presenta un sobregasto, mientras que una variación negativa señala que los costos se encuentran por debajo de las estimaciones. De acuerdo a las políticas financieras de cada empresa, esa variabilidad puede manejarse dentro de cierto rango como relativamente normal, en alerta o fuera de rango.

Para el caso en estudio estos sobregastos y subgastos han mantenido una posición fuera de los parámetros por un tiempo prolongado por lo que es necesario indagar las razones subyacentes de estas variaciones, su afectación a lo largo del tiempo para la organización, y el impacto en los objetivos estratégicos de la misma.

Las no conformidades en la ejecución presupuestaria pueden tener muchas causas, y en cada caso es preciso recopilar información que permita determinar tanto el tipo de variación presente como la naturaleza de esa desviación. En la Gerencia de Servicios Eléctricos Oriente, tal como en el resto de la empresa, se manejan dos grandes tipos de variaciones en la ejecución presupuestaria, los subgastos y los sobregastos, cada cual tiene a su vez elementos de detalle que determinan el tipo de desviación detectada en el análisis efectuado.

Por ejemplo, durante una evaluación de ejecución se puede detectar un *sobregasto* en el rubro de labor y beneficios, debido a *mayor actividad* por personal foráneo perteneciente a otras organizaciones, o una *adición* no considerada que incrementa los gananciales del personal operativo, entre otras tantas posibles afectaciones.

Otras consideraciones serian, el desuso de herramientas tecnológicas como algunos módulos del SAP/R3, bases de datos desactualizadas del ETAP y el SCADA que en su conjunto pueden aportar gran cantidad de datos para la planificación financiera en esta organización, planes de mantenimiento detallados con incidencia incluso en los planes de procura de materiales, en su máxima ejecución es posible poder lograr la emisión autónoma de los planes de mantenimiento con el nivel de detalle necesario para cada equipo e instalación en cualquier organización de la empresa. Contrario a esto actualmente se depende completamente de insumos manuales, con las debilidades que esto conlleva, dadas las dimensiones del sistema eléctrico PDVSA Oriente.

No contar con la información necesaria para una adecuada formulación presupuestaria, puede luego derivar en inconvenientes operativos o legales, tanto para los contratistas como la organización.

Esta Gerencia requiere en gran medida, retomar elementos de control con las herramientas tecnológicas existentes, como el SAP/PM, sistema de telemetría, acción y monitoreo en tiempo real como el SCADA, sistemas de simulación y pruebas como el ETAP y/o el Digisilent Power Factory, esto debe ir acompañado de un plan sistemático de formación para el personal que deba encargarse de ejecutar esas actividades.

Sin embargo, dada la inestabilidad e incertidumbre del entorno económico venezolano, los bienes y servicios presentan altos costos, lo que ha dificultado la ejecución adecuada de los gastos, siendo uno de los elementos más sensibles dentro del proceso presupuestario.

Lo antes descrito plantea la necesidad de realizar una investigación enmarcada en el diseño de lineamientos para optimizar las variaciones del presupuesto de operaciones como componente de la planificación financiera, en la Gerencia De Servicios Eléctricos Oriente.

## **1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA**

A continuación, se presenta una serie de preguntas que abarcan la problemática que se está investigando, donde se señalan todos los elementos, aspectos y características de forma clara y precisa, con el fin de que se pueda entender el proceso de la investigación.

- ¿Cuál sería el diagnóstico del comportamiento del presupuesto como componente de la planificación financiera de la Gerencia de Servicios Eléctricos Oriente?
- ¿Cuáles son las causas de las variaciones en la ejecución del presupuesto de Operaciones de la Gerencia de Servicios Eléctricos Oriente?
- ¿Qué consecuencias a corto y mediano plazo originan las desviaciones en la ejecución del presupuesto operaciones para la Gerencia de Servicios Eléctricos Oriente?
- ¿Cuáles serían los lineamientos correctivos para optimizar las variaciones o desviaciones del presupuesto de operaciones como componente de la planificación financiera, en la Gerencia De Servicios Eléctricos Oriente?

### **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Los objetivos de esta investigación, permiten alcanzar el proceso de ejecución y a su vez son formulados de manera precisa y eficaz, lo cuales se mencionan a continuación:

#### **1.3.1 Objetivo general**

Diseñar lineamientos para optimizar las variaciones del presupuesto de operaciones como componente de la planificación financiera, en la Gerencia De Servicios Eléctricos Oriente.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Diagnosticar el comportamiento del presupuesto como componente de la planificación financiera de la Gerencia de Servicios Eléctricos Oriente.
- Describir las causas de las variaciones en la ejecución del presupuesto de Operaciones de la Gerencia de Servicios Eléctricos Oriente.
- Determinar las consecuencias a corto y mediano plazo que originan las desviaciones en la ejecución del presupuesto de operaciones para la Gerencia de Servicios Eléctricos Oriente.
- Proponer lineamientos correctivos para optimizar las variaciones o desviaciones del presupuesto de operaciones como componente de la planificación financiera, en la Gerencia De Servicios Eléctricos Oriente.

## 1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Las funciones administrativas, suficientemente difundidas ya hoy en día, parten de un punto fundamental, que son los planes, por decirlo de alguna forma, el estado deseado y esperado de las cosas, que nacen de la Visión y Misión de la Organización, estos planes deben ser cuantificables para poder ser controlados, una de esas expresiones son los presupuestos, cuya finalidad principal es presentar contablemente en el tiempo los programas de una empresa.

En todas las empresas e instituciones del Estado se requiere una planificación y administración presupuestaria con una adecuada asignación de recursos, por cuanto las erogaciones van a depender del presupuesto aprobado por el Ejecutivo Nacional, las mismas deben considerar la variación de la tasa de inflación para subsistir, aprovechar las oportunidades que se presenten y lograr un mejor desempeño para alcanzar sus metas.

El presupuesto, es una herramienta de gestión que busca el suministro de recursos y materiales, los cuales serán utilizados a lo largo de un período económico, en función del logro de los objetivos de la organización.

Además, la planificación presupuestaria debe ser capaz de cuantificar los ingresos y costos dentro de los procesos operativos de una organización, en consecuencia, lograr esto con el uso óptimo de recursos es el fin último de un adecuado plan, es posible que puedan surgir desviaciones, sin embargo, aún estas alteraciones deben poder preverse dentro de ciertos rangos de tolerancia, y en escenarios de ejecución bien definidos.

Esta investigación, surge como una necesidad de corregir la recurrencia de variaciones en el Presupuesto de Operaciones en la Gerencia de Servicios Eléctricos Oriente, o minimizar sus efectos, para lo cual será necesario, entre otros elementos, determinar por qué se han utilizado los centros de costos de esta gerencia para asignar personal foráneo, porque se subestiman los costos de los procesos de contratación y procura, porque los procesos de contratación en su mayor parte resultan desiertos o se rescinden los contratos en ejecución, esto permitirá establecer planes de acción para la corrección de estos problemas.

Los reajustes de fondo que se deriven de esta investigación permitirán minimizar el efecto de factores no controlables como los servicios externos de cálculos actuariales, el efecto inflacionario, las variaciones cambiarias, entre otros.

La investigación desarrollada se considera de gran trascendencia y deja repercusión en diferentes ámbitos, los cuales se presentan a continuación:

En el Ámbito Teórico, contribuirá a la comprensión del fenómeno de las variaciones presupuestarias en el contexto de la planificación financiera, aportando nuevos conocimientos y herramientas para el análisis y la gestión de este tipo de situaciones.

De igual forma, en el Ámbito Universitario, la investigación servirá como referencia para futuros trabajos académicos relacionados con la planificación financiera y la gestión presupuestaria, contribuyendo a la formación de profesionales más competentes en estas áreas.

En el **Ámbito Práctico**, los resultados obtenidos proporcionarán a la Gerencia de Servicios Eléctricos Oriente lineamientos concretos para optimizar las variaciones del presupuesto de operaciones, mejorando la eficiencia en el uso de los recursos financieros y contribuyendo al logro de sus objetivos.

En el **Ámbito Empresarial**, este trabajo de investigación será un aporte significativo, debido a que le permitirá a la institución conocer cómo incide las desviaciones de los presupuestos en los objetivos organizacionales de la misma, a los fines de mejorar los procesos internos que se llevan a cabo al elaborar el presupuesto.

En el **Ámbito Personal**, gracias a la realización del presente trabajo de investigación se ponen en práctica los conocimientos teórico-prácticos del investigador, mejorando el uso más amplio de las herramientas financieras necesarias en toda gestión administrativa.

### **1.5 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Con la finalidad de optimizar el desarrollo y alcanzar el objetivo de la línea de investigación seleccionada, es necesario cumplir con un esquema metodológico, estructurando la investigación de una manera detallada, organizada y secuencial, para el logro del objetivo final que es la obtención del conocimiento y la elaboración de estrategias que permitan la solución del problema planteado.

Esta investigación está dirigida a diseñar lineamientos para optimizar las variaciones del presupuesto de operaciones como componente de la planificación financiera, en la Gerencia de Servicios Eléctricos Oriente, se

llevará a cabo entre los meses de febrero a junio del año 2024, en las oficinas administrativas de la Superintendencia de Control y Gestión de la Gerencia de Servicios Eléctricos Oriente, en PDVSA Petróleo, esta se encuentra ubicada en el Edificio Sede Maturín (ESEM), Avenida Alirio Ugarte Pelayo, Sector Bajo Guarapiche, Parroquia Boquerón del Municipio Maturín del Estado Monagas.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

A continuación, se presenta el marco teórico, que soporta esta investigación, la cual, tiene como finalidad dar sustentabilidad coordinada y coherente por medio de conceptos y proposiciones que permitan obtener una visión completa del sistema teórico sobre el conocimiento científico, que se tiene sobre la temática en estudio. Este es el resultado de la revisión documental-bibliográfica, que contempla una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirve de base a la investigación a realizar, orientando el desarrollo para así cumplir con los objetivos fijados, la información fue recopilada de varios autores los cuales se detallan a continuación.

#### **2.1 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN**

De acuerdo a, Arias (2016) plantea que “los antecedentes de la investigación reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones” p. 64. En base a lo señalado por el autor se evidencia que la función de los antecedentes es servir de guía para el estudio en desarrollo, así mismo, se presentan a continuación los siguientes antecedentes.

Los antecedentes, son todas aquellas fuentes documentales que se han realizado sobre el tema y se utilizan para analizar, interpretar las ideas de la investigación. En el caso particular de la presente, destacan en tal sentido:

SALAZAR, ELIANNY (2020). Presentó un trabajo de investigación titulado “INFLACIÓN Y LA EJECUCIÓN FINANCIERA DEL PRESUPUESTO DE LA DIRECCIÓN REGIONAL MATURÍN DEL MINISTERIO DEL PODER POPULAR DE PETRÓLEO, PERIODOS 2014 – 2019”. Para optar al Título de Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas, Mención: Finanzas. En la Universidad de Oriente del Núcleo de Monagas. El propósito de esa investigación fue, analizar la incidencia de la inflación en la ejecución financiera del presupuesto de la Dirección Regional Maturín del Ministerio del Poder Popular de Petróleo, períodos 2014-2019. Para este trabajo se realizó una investigación, con un con un diseño no experimental- transeccional - correlacional, con un tipo de investigación: de campo, con carácter cuantitativo, sustentada en una investigación documental, con un nivel explicativo. La población estuvo representada por 3 empleados de la institución. La técnica de recolección de datos se realizó a través de la observación directa, revisión bibliográfica y la encuesta. Una confiabilidad de 96% aplicada a través del Alfa Cronbach.

Por otro lado, la conclusión más relevante es que, la inflación no incide sobre la variable ejecución presupuestaria, esto debido a que la Dirección Regional Maturín realiza los procedimientos establecidos para cumplir con la gestión financiera, sin embargo, la inflación, provoca distorsión en el presupuesto propiamente dicho, es decir en los montos o cifras en bolívares requeridos para el desarrollo de las actividades de la institución, al tener una disponibilidad presupuestaria condicionada, dificultando así la reposición de sus bienes y servicios. Dando como recomendación, realizar el presupuesto de la Dirección Regional Maturín, considerando de manera real, la evolución de los precios de los bienes y servicios, para contribuir en la medida de lo posible, con una reposición adecuada de los insumos requeridos para el cumplimiento de las políticas públicas de la institución.

El Ministerio del Poder Popular para el petróleo debe evaluar la posibilidad de que las Direcciones Regionales, incluyan dentro de su presupuesto ingresos extraordinarios, a través del cobro de un porcentaje de impuestos a los administrados o empresas de servicios que requieran realizar algún trámite dentro de su jurisdicción, esto a los fines de que le dé la capacidad de generar ingresos para cubrir la adquisición de bienes y servicios y así no depender 100% de la asignación de los recursos aprobado por el nivel central.

CAMINO, ALONDRA. (2018). Presentó un trabajo de investigación titulado "LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y EL MODELO DE GESTIÓN DE MANTENIMIENTO, APLICADOS A LA GERENCIA DE ESTIMACIÓN DE COSTOS DE PDVSA SERVICIOS PETROLEROS, S.A., MATURÍN, ESTADO MONAGAS". Para optar al Título de Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas, Mención: Finanzas, en la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas. El propósito de la presente investigación es, analizar la Planificación Financiera y el Modelo de Gestión de Mantenimiento, Aplicados a la Gerencia de Estimación de Costos de PDVSA Servicios Petroleros, S.A., Maturín, Estado Monagas.

Para este trabajo se realizó una investigación con un diseño no experimental- transeccional, con un tipo de investigación: documental con basamento en una investigación de campo, a un nivel descriptivo. La población estuvo representada por veinte (20) empleados que laboran en la citada gerencia. La técnica de recolección de datos se realizó a través de la observación directa, revisión bibliográfica y entrevista no estructurada. Por otro lado, la conclusión más relevante es que en PDVSA, la Gestión de Mantenimiento es de vital importancia para el proceso productivo de la misma, puede llegar a convertirse en un elemento generador de valor agregado.

Dando como recomendación, manejar en el proceso de auditoría, diferentes aspectos como el equipo de trabajo, la organización, el entorno, cultura laboral, todo ello en pro de optimizar el desempeño de los empleados de la gerencia acorde a lo planificado.

MARTINEZ, ROSSYBELL. (2011). Presentó un trabajo de investigación titulado “LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA DE LOS CENTROS DE INVESTIGACIÓN DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS Y SU PRODUCTIVIDAD CIENTÍFICA. CASO DE ESTUDIO: COMISIÓN DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO DE MONAGAS, PERÍODO DE ESTUDIO 2006 -2001”. Para optar al Título de Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas, Mención: Finanzas, en la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas. La investigación científica es el pilar fundamental en el desarrollo de un país. Cuando se habla de investigación científica, se habla de la más diversa y amplia gama de aplicaciones de los descubrimientos a que esta conduce. Abarca de los más sencillos proyectos hasta aquellos que van acompañados de un proceso tecnológico.

Este referente de investigación estuvo enfocado en la gestión de los recursos presupuestarios y financieros y a los indicadores con que es medible la productividad científica en la Universidad de Oriente, los cuales deben estar vinculados para que la institución pueda mejorar su producción de resultados o lograr sus metas u objetivos con eficacia y eficiencia. Sin embargo, no siempre se observa esta interdependencia armónica, si no que por el contrario la falta de recursos para ser asignados a los distintos indicadores de productividad científica, trae como consecuencia el no cumplimiento de los objetivos planteados y por consiguiente se refleja en una productividad científica que no es la planificada. En la Universidad de Oriente, específicamente en el Núcleo de Monagas, corresponde a la Comisión de

Investigación fomentar y coordinar la investigación científica, tecnológica y humanística, así como de difundir los resultados obtenidos en estas investigaciones. Con base a lo anterior se propuso estudiar la gestión presupuestaria de los centros de investigación de las universidades públicas y la productividad científica, caso de estudio: Comisión de Investigación de la Universidad de Oriente, Núcleo de Monagas, periodo de estudio 2006 - 2010, con el propósito de aportar información significativa a la institución, que le sirva para mejorar los diferentes mecanismos, idóneos para la asignación de los recursos necesarios y solucionar los problemas a los que se enfrentan los investigadores pertenecientes a esta Comisión de Investigación.

Para tal fin se realizó una investigación de forma documental con un nivel descriptivo. El resultado se expresa, que, a pesar de los escasos recursos otorgados por el Estado, lo cual hacen casi imposible la actividad de investigación, permanece en el docente universitario, la necesidad de investigar con el propósito de generar respuestas a los problemas existentes en el entorno

Los trabajos de investigación mencionados anteriormente guardan relación con el tema objeto de estudio debido a que coinciden en la gran importancia que tiene para las empresas un buen control presupuestario, ya que este permite a través del análisis de los resultados reales del presupuesto, detectar las desviaciones presentadas y, partiendo de ellas, implementar los mecanismos correctivos necesarios para evitar en menor grado posible, consecuencias desfavorables en los resultados finales del presupuesto, todo lo cual forma parte del ciclo presupuestario que se realimenta del control permanente en las actividades planificadas y la ejecución real de las mismas.

## **2.2 BASES TEÓRICAS**

Esta parte de la investigación debe contextualizar el estado de conocimiento acerca de la temática objeto del estudio, que son las variaciones presupuestarias, sin embargo, antes de eso es preciso retomar algunos conceptos y áreas de estudio se conforman un preámbulo del tema central de esta investigación, partiendo del hecho, que el presupuesto forma parte de elementos macros que abordan algunos componentes de ese entorno.

### **2.2.1 Relación de los presupuestos con las funciones administrativas**

Mendoza Roca (2017), considera que los “presupuestos están íntimamente relacionados con todo el proceso administrativo, es decir, con las funciones de planeación, organización, dirección y control. Es equivocado pensar que el presupuesto, por ser el principal instrumento de planeación y control, solamente tiene que ver con esas funciones” (p. 23).

Planeación: el presupuesto por sí solo es un plan cuantitativo que anticipa las acciones que deben desarrollarse (p. 24).

Organización: es necesario elaborar tantos presupuestos como áreas funcionales haya en la empresa, lo cual permite que todas las actividades queden debidamente presupuestadas. (p. 24)

Coordinación: para elaborar el presupuesto de un área es necesario tomar información de las otras áreas en virtud de la interdependencia que existe entre ellas. (p. 25, 26)

Dirección: el presupuesto es una herramienta importante en el proceso de toma de decisiones y cumplimiento de las políticas y permite tener una visión del conjunto de las actividades de la empresa, por lo cual se constituye en un soporte importante de la dirección (p. 25)

Control: consiste en comparar lo planeado con lo ejecutado para determinar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos (p. 25)

### **2.2.2 Administración financiera**

Por lo general la administración financiera se define por las funciones y responsabilidades de los administradores financieros. Aunque los aspectos específicos varían entre organizaciones, las funciones financieras clave según Ortega C (2002) son:

La inversión, el financiamiento y las decisiones de dividendos de una organización. Los fondos son obtenidos de fuentes externas e internas de financiamiento y asignados a diferentes aplicaciones. Para las fuentes de financiamiento, los beneficios asumen la forma de rendimientos reembolsos, productos y servicios. (p. 32)

En concordancia con Ortega, las principales funciones de la administración financiera son planear, obtener y utilizar los fondos para maximizar el valor de una empresa, lo cual implica varias actividades importantes. Una buena administración financiera contribuye en el logro de las metas, y a un mayor éxito de participación en el mercado, de tal forma que supere a posibles competidores.

En el mismo orden de ideas, Ortega C (2002), señala que:

La administración financiera es una parte de la ciencia de la administración de empresas que estudia y analiza, como las organizaciones con fines de lucro pueden optimizar:

La adquisición de activos y la realización de operaciones que generen rendimiento posible.

El Financiamiento de los recursos que utilizan en sus inversiones y operaciones, incurriendo en el menos costo posible determinando cómo y cuándo devolverlos a los acreedores, y retribuir a los inversores con ganancias en dinero y en bienes de capital, y la administración de los activos de la organización. (p. 33)

De acuerdo a lo señalado por el autor, el propósito de la administración financiera es maximizar la riqueza de la inversión minimizar el riesgo de resultados desfavorables. A fin evaluar el nivel del desempeño de la gestión financiera debe disponer de indicadores como la liquidez, endeudamiento, rentabilidad, cobertura y apalancamiento, que le permiten evaluar y controlar el proceso mediante diagnósticos periódicos.

Como la Administración en su sentido general, esta especialidad de la gerencia también tiene su propia versión de ciclo administrativo, a continuación, se aborda una de las funciones que lo conforman.

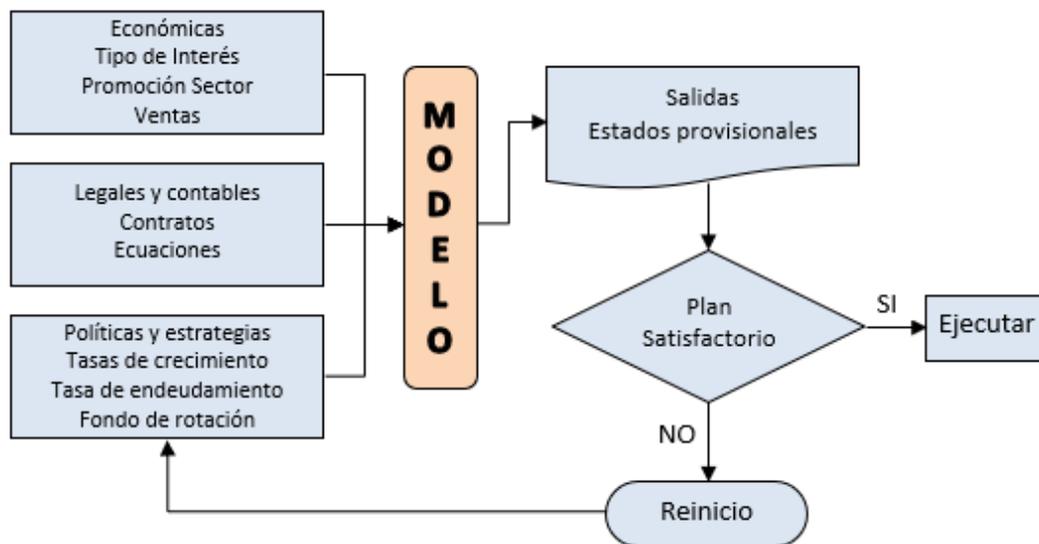
### **2.2.3 Planificación financiera**

La planificación financiera es un proceso iterativo, siempre será un error verla como un requerimiento puntual al que se le debe dar una respuesta y hasta allí quede, por el contrario es esa revisión permanente lo que permite la mejora continua del método o las técnicas que se haya decidido aplicar para su desarrollo, esto pasa por formular el plan, analizar resultados, y mejorar o

cambiar el plan o las políticas implementadas, y una revisión de los nuevos resultados hasta obtener un producto satisfactorio.

Para Morales (2014) la planificación financiera “se orienta a la obtención de rentabilidad como resultado de sus operaciones, evitar la falta del efectivo e incrementar el desempeño de todas las áreas... se auxilia de los presupuestos para lograr el funcionamiento del flujo de efectivo, en el proceso de financiamiento e inversión que necesita la empresa para el desarrollo de sus operaciones (p.27)

**Figura N°1 EL modelo en la Planificación Financiera**



**Fuente: Elaboración propia**

La planificación financiera se inscribe dentro de la planificación estratégica desde el momento en que se establece una misión y una visión, con las cuales se define una razón de ser y una idea de lo que se espera ser en el futuro. Esto nos indica que existe una realidad organizacional que es

financiera, pues implica la utilización de recursos, los cuales se espera sean administrados apropiadamente.

Según Ross et al (1996), citado por Quintero Pedraza (2009), definen esto como la declaración de lo que se pretende hacer en un futuro, y debe tener en cuenta el crecimiento esperado; las interacciones entre financiación e inversión; opciones sobre inversión y financiación y líneas de negocios; la prevención de sorpresas definiendo lo que puede suceder ante diferentes acontecimientos y la factibilidad ante objetivos y metas (p.2).

Para Jaffe et al (2010), “la planeación financiera enuncia la manera en que se van a alcanzar las metas.... Por consiguiente... es una declaración de lo que se va a hacer en el futuro (p.88).

Quintero Pedraza (2009), citando a Weston (2006), plantea que la planificación financiera implica la elaboración de proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr estas proyecciones.

Para Quintero (2009), la planificación financiera es un proceso de estimar la demanda de recursos (compras, activos, mano de obra, ventas, etc.) teniendo como base las distintas alternativas posibles para alcanzar las metas, auxiliándose de herramientas y técnicas financieras y matemáticas.

La planificación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una organización pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo. (p. 56)

También se puede decir que la planificación financiera es un procedimiento en tres fases para decidir qué acciones se deben realizar en lo futuro para lograr los objetivos trazados: planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de cómo se hizo. La planificación financiera a través de un presupuesto dará a la organización una coordinación general de funcionamiento.

### **2.2.3.1 Importancia de la planificación financiera**

Una correcta planificación financiera permite la identificación oportuna de las necesidades financieras de una organización, requisito imprescindible para el logro de los objetivos y de un desempeño satisfactorio mediante una administración adecuada de los recursos.

### **2.2.3.2. Objetivos de la planificación financiera**

Los objetivos de la planificación financiera son los siguientes:

- Minimizar el riesgo financiero en la organización
- Aprovechar las oportunidades y los recursos financieros
- Decidir anticipadamente las necesidades de dinero y su correcta aplicación.
- Buscar el mejor rendimiento del dinero.
- Obtener una máxima seguridad financiera.
- Contribuir con el logro de las metas y objetivos estratégicos de la organización.

### **2.2.3.3 Características de la planificación financiera**

Al respecto, Valdés, L., Curbelo, I., Gerónimo, L. (2011), plantea que las características de la planificación financiera son las siguientes:

1. Es una parte integrante de la planificación global de la empresa.
2. Elaborada por los máximos responsables del Departamento Financiero.
3. No es una acción, sino un proceso continuo.
4. No pretende anular o minimizar riesgos, sino elegir los que se quieran asumir.
5. No es una previsión, sino análisis de los imprevistos y búsqueda de soluciones.

Los temas anteriores permiten dar entrada al tópico central de la investigación el cual se aborda a continuación.

### **2.2.4 Presupuesto**

De acuerdo a Cardenas, R. (2008) “la palabra presupuesto se deriva del francés antiguo, en el cual significaba bougette o bolsa. Dicha acepción intentó perfeccionarse en el sistema inglés mediante la conformación del término budget, de conocimiento común, el que recibe en nuestro idioma la denominación de presupuesto. En 1820 Francia implanta el sistema presupuestario, el cual posteriormente es adoptado por otros Estados europeos. Sin embargo, en 1821 el gobierno de Estados Unidos de América adopta, con algunas variantes, el sistema inglés. En 1912 y 1925 el sector privado comprobó los beneficios que reportaba la utilización de presupuestos,

y las empresas comenzaron a emplear métodos de planeación, a la vez que el sector público aprobó una ley de presupuesto nacional” (p.xvi).

Mendoza Roca, (2004) lo define como: “una herramienta de planificación que, de una forma determinada, integra y coordina las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización, y que expresa en términos monetarios los ingresos, gastos y recursos que generan en un periodo determinado para cumplir con los objetivos fijados en la estrategia”. (p. 41).

Para Burbano Ruiz (2011) el “es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la empresa en un período, en desarrollo de las estrategias adaptadas, que permite organizar los recursos y procesos necesarios para lograrlos y evaluar su ejecución” (p.10)

Se infiere entonces que el presupuesto es un instrumento que permite planificar en términos económicos y financieros, los objetivos organizacionales de acuerdo al volumen de ingresos y egresos, considerando escenarios favorables y desfavorables, así como los diferentes obstáculos, amenazas y oportunidades que surgen durante el establecimiento de las metas que deben ser cumplidas para mantener la operatividad de cualquier organización.

Para Burbano (2005) “los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización”. De allí que, los presupuestos contribuyen a:

- 1) Mantener el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.

- 2) Sirven como mecanismos para la revisión de políticas y estrategias de la organización y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- 3) Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
- 4) Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
- 5) Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria.
- 6) Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias, se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su posterior análisis.

#### **2.2.4.1 Tipos de presupuesto**

De acuerdo a los distintos autores que puedan ser consultados, es posible observar muchas similitudes en la clasificación de los planes presupuestarios desde el punto de vista de cada cual, pero a efectos de la presente investigación sólo se presentará un esquema general y se definirán aquellos tipos que tengan valor agregado para el trabajo.

**Figura N°2 Tipos de Presupuesto**



**Fuente: elaboración propia en base a diversos autores**

Según Burbano (2005), son distintos los criterios en el que se pueden contemplar los presupuestos. El orden de prioridades, dice, depende de las necesidades del usuario, los cuales se dan a continuación:

- Tipología según la flexibilidad:

Rígidos, estáticos, fijos o asignados: Generalmente se elaboran para un sólo nivel de actividad. Una vez alcanzado éste, no se permiten los ajustes necesarios ocasionados por las variaciones que suceden realmente.

Flexibles o variables: son los que se elaboran para diferentes niveles de actividad y son capaces de adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento.

- Según el período de tiempo que cubran:

A corto plazo: los presupuestos serán a corto plazo si la planificación se hace para cumplir el ciclo de operaciones de un año. Adecuado para entornos con una economía volátil

A largo Plazo: en este campo se puede hablar sobre los planes de desarrollo que adoptan el gobierno y las grandes empresas. El estado motivado por los cambios de gobierno ya que en cada período presidencial los candidatos exponen sus propios programas y posteriormente los ejecutan en el ejercicio y lo plasman en los ya mencionados planes de desarrollo. Las grandes empresas adoptan planes de este tipo en lo referente a la adquisición de sus activos. Pues con este sistema se trata de hacer una planeación a largo plazo.

- Según el sector en el cual se utilicen:

Presupuesto del Sector Privado: Usados por las empresas particulares. Se conocen también como presupuestos empresariales. Buscan planificar todas las actividades de la empresa.

Presupuesto del Sector Público: Son los que involucran los planes, políticas, programas, proyectos, estrategias y objetivos del Estado. Son el medio más efectivo de control de gasto público y en ello se contemplan las diferentes alternativas de asignación de recursos para gastos e inversiones. (p.15 -18).

- Según el área de la empresa:

Con relación a esta clasificación, Mendoza R (2017) presenta las siguientes conceptualizaciones:

Presupuesto operativo: “son los que contienen la presupuestación de las actividades para el período inmediatamente siguiente al período en que se preparan. El contenido de estos presupuestos generalmente se resume en un estado de resultados y en un balance general proyectados” (p.38)

Presupuesto Financiero: “comprende aquellos presupuestos que se relacionan con rubros que tienen incidencia directa en el balance general”. Comprende el presupuesto de caja y las erogaciones capitalizables. (p.39)

Presupuesto de inversiones de capital: “controla las inversiones capitalizables relacionadas con activos fijos. Este presupuesto debe relacionar las inversiones destinadas a adquisición de planta y equipo, e igualmente es de gran utilidad al evaluar las diferentes alternativas de inversión y el requerimiento y disponibilidad de los fondos monetarios en el tiempo” (p.39).

#### **2.2.4.1.1. Presupuesto por proyectos y acciones centralizadas**

La técnica de elaboración de presupuestos por Proyectos y Acciones centralizadas, se puso en práctica en Venezuela en el año 2006, como un esfuerzo sistemático para mejorar la asignación y distribución de los recursos públicos a los organismos nacionales; mejorar la vinculación del plan y el presupuesto y los procesos de seguimiento y evaluación de la gestión pública.

De acuerdo a la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE), los presupuestos comprenden dos categorías presupuestarias de máximo e igual nivel jerárquico, estos son: Proyecto y Acción Centralizada.

Paredes, F (2006), citando a la ONAPRE, define al “presupuesto por proyectos como un instrumento para asignar y distribuir los recursos públicos a través de proyectos, a los entes u organismos nacionales, estatales y municipales en función de las políticas y objetivos estratégicos de la Nación, expresados en los respectivos planes anuales; además de coordinar, controlar y evaluar su ejecución” (p.63).

Cada proyecto debe estar clasificado por acciones específicas y acciones centralizadas que van a permitir la identificación de cada uno de los mismos.

En el Manual de Normas ONAPRE (2023), se define a las acciones específicas como “operaciones concretas, suficientes, medibles y cuantificables anualmente, necesarias para lograr el resultado global esperado del Proyecto. A su vez, cada acción específica concreta un determinado producto (bien o servicio), asociado a la naturaleza de la acción específica” (p.21)

Por otra parte, las acciones centralizadas, según la ONAPRE (2011), comprenden todo uso de recursos reales y financieros que no es posible definir en términos de proyectos, por no poder asociarse directamente a un único proyecto, pero que son necesarios para garantizar el funcionamiento de las instituciones públicas así como el cumplimiento de otros compromisos de Estado. (p.10).

Las acciones específicas, de las acciones centralizadas detallan las actividades que realiza la institución en pro del funcionamiento, así como el cumplimiento de otros compromisos del Estado. Los créditos presupuestarios asignados a las acciones específicas suman a las categorías presupuestarias de mayor nivel al cual están asociadas.

#### **2.2.4.2 Importancia del Presupuesto en la Gestión Financiera de las Organizaciones**

Según Burbano (2005), “los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización”. De allí que, estos contribuyen a:

- 1) Mantener el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- 2) Sirven como mecanismos para la revisión de políticas y estrategias de la organización y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- 3) Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
- 4) Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
- 5) Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria.
- 6) Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro.

Una red de estimaciones presupuestarias, se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su posterior análisis.

### **2.2.5 Características funcionales y operativas de los presupuestos**

Según Luis Muñiz (2009), las principales características funcionales de un presupuesto son:

- Permiten expresar los objetivos fijados de forma cuantitativa.
- Integra y coordina las diversas áreas y actividades de la empresa en los presupuestos operativos.
- Agrupa toda la actividad de la organización en relación a los recursos utilizados y obtenidos en forma de ingresos, gastos e inversiones.
- Permite compartir responsabilidades en la consecución de las metas.
- Sirve para minimizar el riesgo en la consecución de los objetivos, al permitir un seguimiento y reconducción ante cualquier desviación.

En relación a las características operativas, se detalla lo siguiente:

- Debe servir como herramienta de pronóstico y cálculo de variables e importes estimados.
- La información del presupuesto debe ser obtenida teniendo en cuenta el principio de economicidad o coste-beneficio.
- Es una herramienta susceptible de revisión y cambios continuos, por tanto, requiere una flexibilidad muy elevada.
- La fiabilidad de sus datos debe ser apoyada en argumentos monetarios y no monetarios.
- Participativo, se trata de diseñar una información en la que participen

todas las personas implicadas y deben ser asumidos y aceptados todos los compromisos por todas las partes implicadas. (p.41)

### **2.2.6 Etapas de la preparación del presupuesto**

Según Burbano Ruiz (2005), “Si se busca que el empresario recurra al presupuesto como herramienta de planeamiento y control, deben considerarse las etapas siguientes en su preparación, cuando se tenga implantado el sistema o cuando se trate de implementarlo”. (p.44).

#### **Primera etapa: Preiniciación**

Según Burbano Ruiz (2011) en este punto se “evalúan los resultados obtenidos en vigencias anteriores, se analizan las tendencias de los principales indicadores...; se efectúa la evaluación de los factores ambientales no controlados por la dirección y se estudia el comportamiento de la empresa. Este diagnóstico contribuye a sentar los fundamentos del planeamiento, estratégico y táctico, de manera que exista objetividad al tomar decisiones” (p.39)

#### **Segunda etapa: Elaboración del presupuesto.**

Con base en los planes aprobados para cada nivel funcional por parte de la gerencia, se ingresa en la etapa durante la cual los mismos adquieren dimensión monetaria en términos presupuestales. (Ibid)

**Tercera etapa: Ejecución.**

Este paso constituye “la puesta en marcha de los planes, con el consecuente interés de alcanzar los objetivos trazados. El comité de presupuestos se debe constituir como el principal impulsor, debido a que si sus miembros no escatiman esfuerzos cuando se busca el empleo eficiente de los recursos físicos, financieros y humanos colocados a su disposición, es factible el cumplimiento cabal de las metas propuestas”. (Ibid)

**Cuarta etapa: Control**

Si el presupuesto es una especie de termómetro para medir la ejecución de todas y cada una de las actividades empresariales, puede afirmarse que su concurso sería parcial al no incorporar esta etapa en la cual es viable determinar hasta qué punto puede marchar la empresa con el presupuesto como patrón de medida. Por ello, mediante el ejercicio cotidiano del control se enfrentan los pronósticos con la realidad.

**Quinta etapa: Evaluación.**

Al culminar el periodo para el cual se elaboró el presupuesto, se prepara un informe crítico de los resultados obtenidos que contendrá no solo las variaciones sino el comportamiento de todas y cada una de las funciones y actividades empresariales. Será necesario analizar las fallas en cada una de las etapas iniciales y reconocer los éxitos, al juzgarse que esta clase de acciones son importantes como plataforma para vencer

### **2.2.6.1 Cálculo de los presupuestos**

La planificación y cálculo del presupuesto se realiza mediante un cuidadoso estudio de todos los gastos que la empresa debe soportar para hacer efectiva y rentable su gestión. Un sistema contable claro y dinámico debe ser introducido para analizar los gastos producidos y cargar estos al centro presupuestario que le corresponda. Cuanto más grande es la empresa, es más difícil asegurar que gastos deben ser imputados al centro de costos correcto. Con las cifras financieras reflejadas en el presupuesto anual, el gerente se apoyará en los datos que le aporta la contabilidad para estar informado periódicamente sobre la evolución económica de la organización.

Analizando los gastos por departamento podremos detectar las variaciones que se vayan produciendo, sobre todo, aquellos gastos excesivos que puedan afectar a la cuenta de resultados. La ventaja de este método es que refleja claramente, a través de las desviaciones detectadas, hasta qué punto los márgenes de eficacia se ven influenciados por el cumplimiento en el logro del presupuesto.

Medir o comprobar los costos presupuestados se realizan con más detalle, si analizamos individualmente a cada una de las partidas de gastos asignadas a cada departamento.

### **2.2.6.2 Presupuesto bajo contextos inflacionarios**

En periodos inflacionarios, el proceso presupuestario adquiere mayor complejidad como consecuencia de la diferencia que surge entre las variables reales y las nominales.

En este marco, resulta importante estudiar la problemática inherente a las metodologías más ventajosas a los efectos de encarar el fenómeno de la inflación en los presupuestos de las empresas.

Tomando en cuenta los elementos que se deben tener presente a la hora de enfrentar la formulación del proyecto de presupuesto bajo condiciones inflacionarias. Se destacó, el efecto que la inestabilidad de precios genera sobre la distribución de la carga de financiamiento de las empresas, así como también en su estructura de gastos.

Se ponderó, asimismo, la importancia de deflactar las variables fiscales (recursos y gastos) en un contexto inflacionario, a los fines de facilitar comparaciones inter temporales de las mismas que permitan obtener conclusiones valederas para apoyar la toma de decisiones en materia de política presupuestaria.

Por consiguiente, emerge con nitidez el mayor grado de complejidad asociada a la tarea de presupuestación en contextos de precios inestables. No obstante, existen herramientas que permiten sobrellevar las mencionadas dificultades, posibilitando el desarrollo del proceso presupuestario en un marco de mayor precisión en el manejo de las variables involucradas en el mismo.

En este sentido, la presupuestación por programa, así como la disponibilidad de un amplio y complejo esquema de clasificaciones presupuestarias, son factores que actúan en el pos de tal objetivo.

### **2.2.7. Ventajas y limitaciones de los presupuestos**

Según Mendoza Roca (2004), La implantación de un plan presupuestario en una empresa puede generar muchas ventajas para ésta, entre las que se pueden mencionar las siguientes:

1. Permite determinar si la empresa cuenta con recursos para sus actividades.
2. Suministra información financiera para la toma de decisiones.
3. Permite mejorar el control de los estándares de materiales, mano de obra y costos indirectos de fabricación.
4. Ayuda a jerarquizar actividades.
5. Permite analizar las variaciones que se presenten entre los costos presupuestados y los costos realmente incurridos en un determinado periodo, con la finalidad de hacer los ajustes requeridos en el plan presupuestal.
6. Facilita la actividad de control que se debe desarrollar en la empresa.

Como se puede observar, son variadas las ventajas que ofrecen los presupuestos, sin embargo, también presentan algunas restricciones, como las siguientes:

1. Los presupuestos son muy subjetivos, porque dependen de la visión de quienes participan en su formulación.
2. Su implantación es costosa y requiere tiempo, por lo cual los resultados que se deriven del mismo no son inmediatos.
3. Requieren del compromiso de todos los estamentos de la empresa para que pueda funcionar lo cual no siempre es posible.
4. Algunos administradores lo ven como una camisa de fuerza y se

empeñan en cumplir las metas presupuestadas con exactitud; esta inflexibilidad no les permite explorar nuevas alternativas financieras u operacionales

### **2.2.8 Gestión presupuestaria**

Carasquero (2011) citando a Zanabria E. (2003) señala que la gestión presupuestaria es el conjunto de acciones, actividades, responsabilidades y de tareas que comprende: la planeación, programación, formulación, dirección, aprobación, ejecución, coordinación, control y evaluación que debe ser satisfechas en las operaciones presupuestarias de una entidad para que las operaciones se efectúen en concordancia con los planes organizacionales y en un ambiente de calidad procedimental estratégica. (p.50, 51).

Igualmente, Del Río C. (2002), lo considera como la “estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un periodo determinado”. (p.5).

En este sentido, se puede decir que la gestión presupuestaria establece al presupuesto bajo el planteamiento de la manifestación de las metas proyectadas de acuerdo a la organización y a las diferentes directrices que fijan para determinar los esfuerzos de todos los miembros de la organización en darle el cumplimiento necesario a dicho presupuesto, estableciendo los correctivos y controles necesarios para lograr este requisito.

### **2.2.7 Control presupuestario\***

Según Luis Franquesa (1991), “La técnica de control presupuestario consiste en disponer un patrón que permita conocer la marcha económica de

la empresa al comparar la realidad de cada situación con los resultados previstos...” (p.108)

El concepto de control presupuestario permite que las actividades en la empresa sean planificadas con antelación y referidas a un periodo de tiempo determinado. Estos presupuestos estarán integrados por partidas de gastos que se consideran fijos y otros que deberán ser variables; los primeros por definición se consideran improbables que se vean alterados durante el periodo presupuestado, pero los segundos están sujetos a las fluctuaciones de los precios del mercado.

Según Nicolás Pere (2000), entre las ventajas de establecer y utilizar un sistema de control presupuestario podemos distinguir las siguientes:

- Obliga a los directivos a pensar en el futuro.
- Son el mejor marco de referencia para una posterior evaluación del rendimiento de la organización.
- Facilitan la transmisión de la información en la organización.
- Son una valiosa herramienta para la coordinación de las distintas actividades de los departamentos de la organización haciéndolas coherentes con las de la organización globalmente.
- Conforman el marco referencial ideal para la motivación de los empleados.
- Facilitan el conocimiento de la operatividad de la organización. (p.21)

Según Luis Muñiz (2009), El control de los gastos debe partir de su conocimiento y origen. A continuación, se dan una serie de pautas para poder analizar los gastos y su origen:

- Realizar una clasificación de todos los gastos.
- Analizar los gastos clasificados por periodos.
- Clasificar los gastos de la siguiente forma: los que se pueden reducir de forma progresiva, los de disminución paulatina y los que se deben eliminar de inmediato.
- Determinar las tendencias para cada tipo de gastos.

A continuación, se explica un sistema que puede servir para analizar y evaluar cada tipo de gasto:

- Establecer el responsable del gasto.
- Determinar en qué área, departamento o sección se produce el gasto.
- Verificar por qué se produce el gasto, su necesidad y su importe.
- Necesidad de seguir manteniendo o no el gasto.
- Controlar y justificar las variaciones de los gastos.
- Analizar si se han estudiado opciones a los gastos actuales o previstos.

### **2.2.8 Variaciones en el presupuesto**

Si el control presupuestario trata de comparar una realidad con un patrón, ambos formatos deben ser semejantes de forma que por superposición se aprecie donde se diferencian. Estas diferencias reciben el nombre de desviaciones. Según Horngren, Datar y Foster (2007), estas “representan la diferencia entre una cantidad basada en un resultado real y la correspondiente cantidad presupuestada”. (p. 222).

### **2.2.8.1 Análisis de las variaciones presupuestarias**

El análisis racional de las variaciones o desviaciones permitirá, a la administración, determinar qué área de la organización, no está trabajando adecuadamente con las funciones que se le asignan, y cuales están cumpliendo normal o superiormente, pero la actividad administrativa, sólo se hará sentir en las áreas cuyas variaciones o desviaciones lo ameriten.

Horngrén, Datar y Rajan (2012) manifiestan que “siempre se debería pensar en el análisis de variaciones como aquel que brinda sugerencias para una investigación más profunda, en vez de concebirlo como una evidencia concluyente de un desempeño óptimo o deficiente” (p.233) por esto es importante en su evaluación tener en cuenta los siguientes escenarios:

- La variación no es importante, si se encuentra dentro de los rangos de control establecidos en la empresa u organización.
- Se originó por errores en el proceso de elaboración de los reportes, lo cual incluye los errores en la toma de datos, registros contables, etc
- La variación es producto de decisiones gerenciales, que bien puede basarse en hechos contingentes que conlleven a acciones discrecionales por parte de Gerencia.
- La variación se debe a factores exógenos, elementos externos no controlables dentro de los límites de las operaciones de la empresa.
- Variaciones de causa desconocida, errores internos subyacentes y no identificados en la organización.

### **2.2.8.2 Evaluación de variaciones por áreas de responsabilidad**

El análisis de los gastos se basa fundamentalmente en la evaluación del comportamiento de los gastos y sus desviaciones; teniendo en cuenta el lugar donde se producen y el concepto de cada gasto, a fin de que la investigación de las causas que las motivan permita su conocimiento y la toma de medidas que erradiquen o al menos las que provoquen efectos negativos en los resultados.

Por la razón, el análisis debe enfocarse fundamentalmente hacia el área de responsabilidad y básicamente hacia aquéllas que deciden el proceso productivo, poniendo énfasis en la evaluación de la eficiencia alcanzada.

En el análisis por área de responsabilidad, el enfoque debe estar orientado a determinar las causas de las desviaciones entre el presupuesto de gastos y su ejecución real del período que corresponda, teniendo en cuenta que en el conocimiento de las causales de desviaciones negativas radica la posibilidad de su eliminación.

El análisis debe dirigirse hacia los gastos controlables a fin de concentrar el esfuerzo básico en los gastos cuya variación depende del área analizada, estableciéndose como resultado las medidas necesarias para alcanzar la eficiencia prevista.

## **2.3. CONTEXTO LEGAL**

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453 de la República Bolivariana de Venezuela, Caracas. Marzo 2000, el cual tiene por objeto velar por los deberes y derecho

de los venezolanos, presenta en sus artículos 311, 313, 314, 315 un contexto jurídico que norma los aspectos relacionados con el Presupuesto en la administración pública nacional.

De igual manera el Reglamento N° 1 de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (RBV), (2001), sobre el Sistema Presupuestario, establece las técnicas de programación presupuestaria y los clasificadores de gastos e ingresos que serán utilizados, estos detalles de pueden estudiar en los artículos 1, 2, 4, 9, 51, 64. GACETA OFICIAL EXTRAORDINARIA N°. 6.360 de fecha 19 de enero de 2018.

## **2.4. BASES INSTITUCIONALES**

### **2.4.1. Generalidades de la empresa**

Petróleos de Venezuela S.A. y sus filiales (PDVSA) es una corporación propiedad de la República Bolivariana de Venezuela, creada por el Estado en el año 1975, en cumplimiento de la Ley Orgánica que reserva al Estado, la industria y el comercio de hidrocarburos (Ley de Nacionalización).

PDVSA se encarga de la exploración, producción, manufactura, transporte y mercadeo de los hidrocarburos; con el fin último de motorizar el crecimiento armónico del país, afianzar el uso de los recursos, potenciar el desarrollo endógeno y propiciar una existencia favorable para el pueblo venezolano.

Las operaciones de PDVSA son supervisadas y controladas por el Ministerio del Poder Popular para la Energía. Por mandato de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la totalidad de las acciones de

Petróleos de Venezuela S.A., pertenecen al Estado venezolano, en razón de la estrategia nacional y la soberanía económica y política, ejercida por el pueblo.

En este sentido, la empresa está subordinada al Estado venezolano y, por lo tanto, actúa bajo los lineamientos trazados en los planes de desarrollo nacional y de acuerdo a las políticas, directrices, planes y estrategias para el sector de los hidrocarburos. Tiene su sede principal en Caracas y está presente en todos los estados petroleros a lo largo del territorio nacional como lo son: Falcón, Lara, Zulia, Barinas, Guárico, Anzoátegui y Monagas.

#### **2.4.2. Reseña histórica de la empresa**

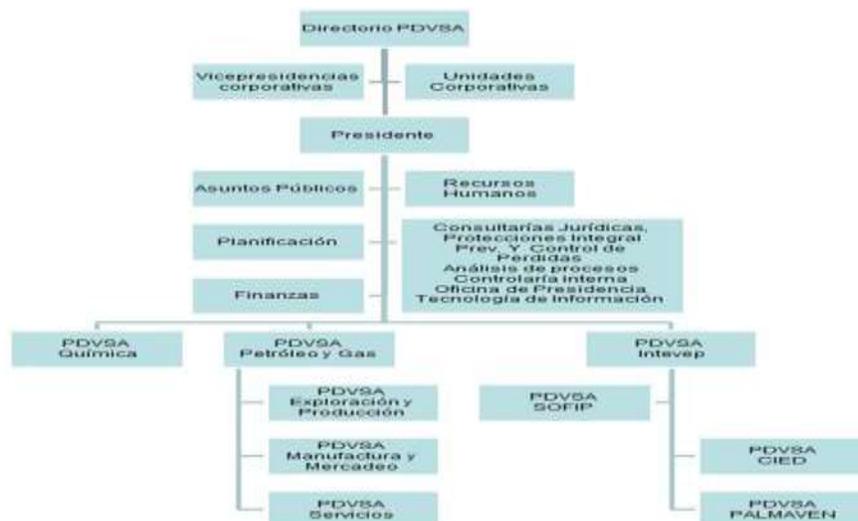
La Empresa Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA), fue creada en el año 1975 absorbiendo las operaciones y activos pertinentes a la Corporación Venezolana del Petróleo asumiendo a partir del 1 de enero de 1976 la planificación, coordinación y supervisión de todas las petroleras del país, bajo la tutela del Ministerio de Energía y Minas; constituyéndose desde entonces como una de las empresas petroleras más grandes e importantes del mundo.

En el año 1986, solo quedaban tres operadoras estatales por integrarse. A partir del año 1998, la industria petrolera sufre un proceso de transformación al fusionarse con las tres filiales (Lagoven, Corpoven y Maraven), para conformar una sola empresa denominada Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA). Como beneficio de esta unión con las filiales, PDVSA hoy en día se ha convertido en un ejemplo a seguir, un nuevo modelo de empresa petrolera nacional. Fuente: [www.pdvsa.com](http://www.pdvsa.com)

La estructura actual de PDVSA, está conformada por tres grandes procesos: PDVSA Química, PDVSA Petróleo y GAS; y PDVSA Intevep. Además, como entes superiores se encuentran el Directorio PDVSA junto a sus Vicepresidencias Corporativas y Unidades Corporativas. En la figura 1, se muestra la estructura organizativa actual de Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA).

Además, incluye los procesos como PDVSA Exploración y Producción, que se encarga de explotar, y producir crudo y gas; PDVSA Manufactura y Mercadeo, encargada del negocio de refinación y venta al mercado interno y/o externo; y PDVSA Servicios que le da soporte a las actividades medulares del negocio. De igual manera, PDVSA tiene una distribución por regiones en las cuales se encuentran: Occidente, Centro-Sur, Oriente y Faja. En la figura 2, se muestra la estructura organizativa de la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente (DEPO).

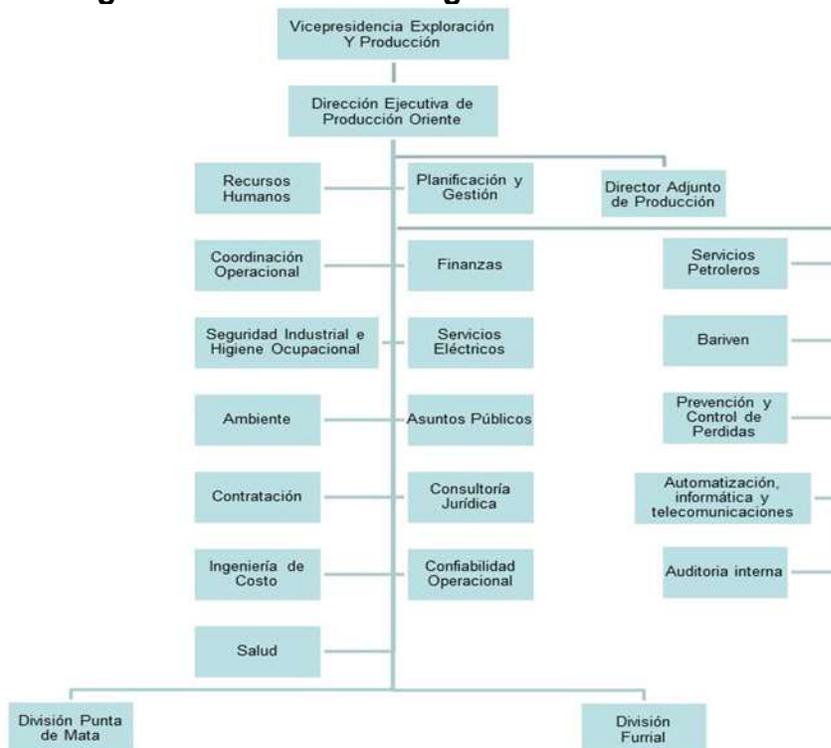
### Estructura Organizativa de Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA).



**Figura N°3 Organigrama Institucional**

**Fuente:** Manual Corporativo de Planificación, PDVSA (2015).

**Figura N°4 Estructura Organizativa de la DEPO**



**Fuente:** Manual Corporativo de Planificación, PDVSA (2015).

### 2.4.3. Marco organizacional de PDVSA.

Petróleos de Venezuela, S.A. tiene como objeto la realización de actividades de exploración, explotación, transporte, manufactura, refinación, almacenamiento, comercialización o cualquier otra actividad en materia petrolera y demás hidrocarburos en Venezuela. A continuación, se presenta el marco organización de la empresa. **Fuente:** Marco Organizacional, PDVSA (2015).

#### **2.4.3.1. Visión de Petróleos de Venezuela, S.A.**

Ser una empresa comprometida con generar cada vez más y con un alto sentido de calidad, todo lo que hace la corporación, funcionar como una empresa energética generadora de seguridad y bienestar para la población venezolana, que retorna a su papel de propietaria del petróleo venezolano y de todos sus derivados, apoyándose en las nuevas bases que se exponen a continuación:

1. Compromiso con el auténtico propietario del petróleo, El pueblo.
2. Alineada y subordinada al Estado Venezolano.
3. Alta conciencia de soberanía nacional.
4. Valorización del recurso natural.
5. Transparencia en la rendición de cuentas.
6. Nueva relación trabajador-sociedad.
7. Gobernabilidad. **Fuente:** Marco Organizacional, PDVSA (2015).

#### **2.4.3.2. Misión de Petróleos de Venezuela S.A.**

Petróleos de Venezuela S.A., tiene como esencia y razón contribuir al desarrollo nacional, al beneficio de la población, a la seguridad del país y a la defensa de nuestra soberanía y cuya intención prioritaria es lograr el bienestar colectivo con la producción petrolera, a través de los programas sociales y los nuevos proyectos que abarcan cada vez más a mayores sectores de la población. **Fuente:** Marco Organizacional, PDVSA (2015).

#### **2.4.4. Marco organizacional de la dirección ejecutiva de producción oriente**

La Dirección Ejecutiva de Producción Oriente (DEPO), se encuentra conformada por las Divisiones Furrial y Punta de Mata, ubicadas en el Estado Monagas, encargadas de la producción de petróleo y gas, cumpliendo con los objetivos establecidos por PDVSA, asegurando la disposición de los recursos, con estándares nacionales e internacionales. A continuación, se presenta el Marco Organizacional de la DEPO. **Fuente:** Marco Organizacional, DEPO (2015).

##### **2.4.4.1. Visión de la dirección ejecutiva de producción oriente**

Ser la Dirección Ejecutiva de Producción de alta competencia que integre las oportunidades de desarrollo de PDSA, en la agregación de valor del negocio de la energía, 2016-2025, fundamentada sólidamente en la excelencia y motivación al logro de su trabajo. **Fuente:** Marco Organizacional, DEPO (2015).

En la figura 5, se muestra la ubicación geográfica de Dirección Ejecutiva de Producción Oriente (DEPO), PDVSA.



**Figura N°5 Ubicación Geográfica de la DEPO**  
**Fuente:** Autor (2016).

#### **2.4.4.2. Misión de la dirección ejecutiva de producción oriente**

Gestionar la Producción de Petróleo y Gas bajo las especificaciones requeridas por la corporación mediante el sistema integrado de gestión de la productividad, asegurando la potencialidad de sus activos. **Fuente:** Marco Organizacional, DEPO (2015).

#### **2.4.4.3. Objetivo General de la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente**

Cumplir con los objetivos de producción de petróleo y gas, establecidos en el plan estratégico de la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente, apalancando el desarrollo social, industrial y productivo dentro de todas las áreas de influencia de sus operaciones. **Fuente:** Marco Organizacional, DEPO (2015).

#### **2.2.4.4. Objetivos específicos de la dirección ejecutiva de producción oriente**

1. Establecer el plan estratégico de producción de petróleo y gas a largo (Portafolio de Oportunidades), mediano (Plan de la Nación) y corto plazo (Plan Operativo Anual).
2. Manejar los recursos asignados para cumplir con los objetivos de producción de petróleo y gas, establecidos en el plan estratégico de Dirección Ejecutiva de Producción Oriente.
3. Ejecutar el plan estratégico de producción de petróleo y gas a corto y mediano plazo.
4. Implementar y mantener el sistema integrado de gestión de la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente.

5. Implementar planes de formación para desarrollar el talento humano, apalancando el plan estratégico de la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente.
6. Gestionar el desarrollo científico y tecnológico para mejorar la productividad del activo.
7. Impulsar planes regionales alineados con la Ley del Plan de la Patria.

**Fuente:** Marco Organizacional, DEPO (2015).

#### **2.2.4.5. Marco organizacional de la gerencia de servicios eléctricos oriente**

La Gerencia de Servicios Eléctricos Oriente, adscrita a la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente, se dedica a satisfacer los requerimientos de energía eléctrica de las instalaciones asociadas a la producción y manejo de crudo en el oriente del país, a continuación, se muestra el marco organizacional de dicha Gerencia. **Fuente:** Marco Organizacional, Servicios Eléctricos Oriente (2015).

##### **2.2.4.5.1. Visión de la Gerencia de Servicios Eléctricos Oriente**

Ser la organización corporativa de alta competencia en el suministro confiable de energía eléctrica necesaria para la operatividad de los procesos productivos de PDVSA Oriente, 2016-2025, fundamentada en la excelencia y motivación al logro de su trabajo. **Fuente:** Marco Organizacional, Servicios Eléctricos Oriente (2015).

#### **2.2.4.5.2. Misión de la gerencia de servicios eléctricos oriente**

Gestionar el mantenimiento y la operación del sistema eléctrico de PDVSA Oriente, para satisfacer los requerimientos de energía eléctrica, mediante el sistema integrado de gestión de la productividad, asegurando la potencialidad de sus activos. **Fuente:** Marco Organizacional, Servicios Eléctricos Oriente (2015).

#### **2.2.4.5.3. Objetivo general de la gerencia de servicios eléctricos oriente**

Maximizar la disponibilidad de energía eléctrica, para garantizar la continuidad de los procesos productivos de PDVSA Oriente. **Fuente:** Marco Organizacional, Servicios Eléctricos Oriente (2015).

#### **2.2.4.5.4. Objetivos específicos de la gerencia de servicios eléctricos oriente**

1. Planificar el crecimiento y demanda del sistema eléctrico oriente en sinergia con el sector eléctrico nacional, alineados al portafolio de oportunidades (PDO), plan de negocios (PDN) y plan operativo anual (POA) de la empresa.
2. Optimizar la gestión financiera de la Gerencia, mediante la difusión de los lineamientos corporativos y la utilización de los recursos de forma eficiente y eficaz, a fin de alcanzar la máxima operatividad y rentabilidad de la organización.
3. Desarrollar las competencias técnicas, genéricas, gerenciales, habilitantes, operacionales, de seguridad, ambientales y administrativas del personal, que permitan apalancar el plan estratégico de producción

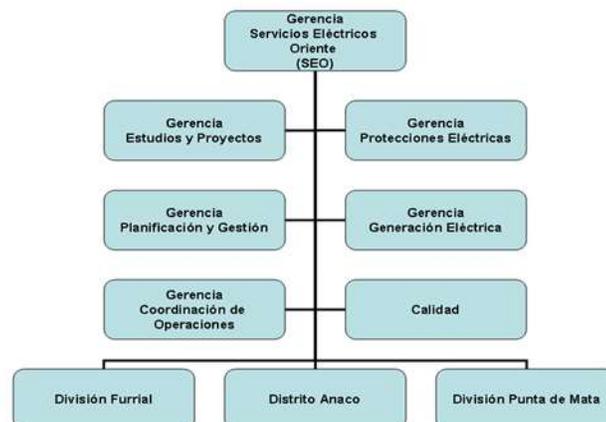
de petróleo y gas.

4. Implementar y mantener el sistema integrado de gestión de la Dirección Ejecutivo de Producción Oriente en la Gerencia.
5. Impulsar planes regionales alineados con la Ley del Plan de la Patria.

**Fuente:** Marco Organizacional, Servicios Eléctricos Oriente (2015).

#### 2.2.4.5.5. Organización de la gerencia de servicios eléctricos oriente

La estructura organizativa de la Gerencia de Servicios Eléctricos Oriente, se encuentra regionalmente subdividida por División Furrrial, División Punta de Mata y Distrito Anaco. Su estructura se basa en un esquema de procesos: las áreas administrativas son Estudios y Proyectos (EyP), Planificación y Gestión (PyG), Calidad, Coordinación de Operaciones; y los procesos operacionales son Generación Eléctrica, Transmisión Eléctrica, Distribución Eléctrica y Protecciones Eléctricas. En la Figura 4: se muestra la Estructura Organizativa de la Gerencia de Servicios Eléctricos Oriente.



**Figura N°6 Estructura Organizativa Gerencia de Servicios Eléctricos Oriente**

**Fuente:** Diseño Organizacional de la Gerencia de Servicios Eléctricos (2015).

## 2.5. VARIABLES Y OPERACIONALIZACIÓN

Objetivos específicos	Variable	Conceptualización de las variables	Dimensión	Indicadores
Diagnosticar el comportamiento del presupuesto como componente de la planificación financiera de la Gerencia de Servicios Eléctricos Oriente	Comportamiento del Presupuesto	Patrones de ejecución presupuestaria	factores financieros	- Costos salariales - Montos de los contratos vigentes - Montos de los pedidos de materiales
			factores administrativos	- Personal activo y variaciones - Contratos vigentes y en proceso - Materiales en proceso
			otros factores	- Error en Asignaciones - Laxitud en reportes auxiliares - Procesos de contratación desiertos
Describir las causas de las variaciones en la ejecución del presupuesto de operaciones de la Gerencia de Servicios Eléctricos Oriente	Naturaleza de las variaciones	Factores que explican las desviaciones	factores financieros	- Diferimiento, Atraso o Adelanto - Mayor o menor actividad o costos - Adición o Disminución
			factores administrativos	- Indicadores de gestión - Imputaciones operativas en cecos administrativos
			otros factores	
Determinar las consecuencias a corto y mediano plazo que originan las desviaciones en la ejecución del presupuesto de operaciones para la Gerencia de Servicios Eléctricos Oriente	Efectos de las variaciones	Impacto financiero y operativo de las desviaciones	factores financieros	- Desviación presupuestaria - Porcentaje de desviación presupuestaria - Impacto en el flujo de caja - Costo de capital
			factores administrativos	- Eficiencia en el uso de recursos - Efectividad en el logro de objetivos - Calidad de los procesos - Clima organizacional - Confiabilidad operacional
			otros factores	- Riesgos operativo - Reputación de la organización - Sostenibilidad
Proponer lineamientos correctivos para optimizar las variaciones o desviaciones del presupuesto de operaciones como componente de la planificación financiera, en la Gerencia De Servicios Eléctricos Oriente	Acciones correctivas	Medidas para reducir las desviaciones	factores financieros	- Ajustes contables: Trasposos de Labor y Costos Reclasificaciones de bonos Recobros de personal Transferido y/o Asignado Recobros de Servicios de Energía
			factores administrativos	- Autorizaciones - Listados Auxiliares Labor / TEA - Valuaciones de contratos vigentes - Conformidad de recepción de materiales
			otros factores	- Procesos de calidad

**Fuente: El autor 2024**

## 2.6 SISTEMA DE CONCEPTOS BASICOS

**Administración Financiera:** básicamente engloba las actividades que se llevan a cabo en el área financiera de cualquier organización, sea esta privada o pública, entran aquí tareas como el desarrollo de planes financieros o presupuestos, gestión crediticia, evaluación de propuestas de inversión de

capital, y la procura de fondos para financiar las operaciones de las organizaciones. (Def. Op)

**Ambiente SAP:** es un servidor donde ha sido instalado el sistema SAP.  
[www.cvsoft.com/glosario-sap](http://www.cvsoft.com/glosario-sap)

**CeCo:** es un acrónimo o abreviatura para denominar a los Centros de Costos, y viene a ser una unidad organizativa dentro del módulo de CO del sistema SAP, en una sociedad CO, que representa una ubicación delimitada donde se producen los costes. [www.cvsoft.com/glosario-sap](http://www.cvsoft.com/glosario-sap)

**ERP:** es la abreviatura de *Enterprise Resource Planning* o lo que es lo mismo en español *Sistema de Planificación de Recursos Empresariales*, constituye una herramienta para centralizar y gestionar los procesos empresariales de manera que los mismos puedan optimizarse y asegurar la productividad del negocio, se caracteriza principalmente por su escalabilidad y flexibilidad.  
<https://www.ticportal.es/temas/enterprise-resource-planning/que-es-sistema-erp>

**ETAP:** abreviatura de *Electrical Transient and Analysis Program* no tiene traducción directa al español pero se puede conceptualizar como un *Programa de Análisis de Sistemas Eléctricos de Potencia*, hoy día es una de las plataformas de análisis más completa para el diseño, la simulación, el funcionamiento y la automatización de sistemas de generación, distribución y energía industrial. (Def. Op)

**Mandante:** es una instancia creada dentro de un ambiente SAP, que se utiliza para configuración, desarrollo o pruebas, es el nivel más alto dentro de la estructura organizativa del SAP, representa una unidad con datos

independientes. (Manual de normas y planes para el análisis de las cuentas - PDVSA)

**Módulo CO:** es el Módulo de Control de Gestión donde se registra la planificación contable de la empresa, permite controlar, coordinar y optimizar todos y cada uno de los diferentes procesos de cálculo de costos en la organización, a la vez que determina las posibles desviaciones a través de la comparación de los datos del plan propuesto con los datos reales.  
<http://formatalent.com>

**Reclasificaciones:** se utilizan para poder corregir errores en los tipos de cuenta imputadas, de acuerdo a la naturaleza de la transacción que haya originado la operación. **(Def. Op)**

**Recobros:** son procesos contables a nivel corporativo que permiten recuperar costos que se encuentran en ubicaciones del sistema SAP que no comparten el mismo ambiente ni mandante, e inclusive para recuperar egresos imputables a terceros, son equiparables a los traspasos de costos y labor, pero a diferencia de estos el Emisor no acredita las cuentas donde se efectuaron los cargos erróneos, sino una serie de partidas denominadas cuentas de Recuperaciones y Recobros, de saldo normalmente acreedor. **(Def. Op)**

**SAP:** es el acrónimo de la identificación en alemán “**S**ysteme, **A**nwendungen und **P**rodukte in der Datenverarbeitung” (**S**ystems, **A**pplications & **P**roducts in Data Processing) o en español **S**istema de **A**plicaciones y **P**roductos en Procesamiento de Datos. (Wikipedia)

**SAP/PM:** es el módulo de Mantenimiento de Planta (PM) en SAP/R3, es parte integral de la ERP en su conjunto, fue diseñada para optimizar las operaciones

de las plantas y entornos industriales. Abarca la gestión logística, administración y tareas de mantenimiento de los activos de una compañía. (Def.Op)

**SAP/CO:** es el módulo de *Controlling* del SAP/R3 que se enfoca en el control de costos y la generación de informes financieros en tiempo real. <https://www.primeinstitute.com/public/noticias/que-es-sap-co-y-cuales-son-sus-funciones-y-beneficios-218>

**SCADA:** abreviatura de *Supervisory Control and Data Acquisition* en español *Sistema de Control de Supervisión y Adquisición de Datos*, es un sistema que recoge datos de campo en varios sensores conectados a una estación maestra en una fábrica, planta o en otras ubicaciones remotas y luego envía estos datos a un ordenador central a través de un sistema de comunicaciones que los gestiona y controla. La estación maestra muestra los datos adquiridos y también permite al operario realizar tareas de control remoto. Los datos precisos (normalmente en tiempo real) permiten optimizar el funcionamiento de la planta y el proceso de producción. [https://www.sicma21.com/scada-que-es-y-como-funciona/#Que\\_es\\_un\\_SCADA](https://www.sicma21.com/scada-que-es-y-como-funciona/#Que_es_un_SCADA)

**Traspaso de Costos:** requerimiento que permite la corrección de registros contables desde una unidad emisora, que no debió haber recibido tales registros hacia una receptora, donde deben estar correctamente contabilizados. Se requieren autorizaciones por parte de los receptores para poder validar la transferencia de apuntes contables. Se efectúa referenciando documentos contables. **(Def. Op)**

**Traspaso de Labor:** procedimiento administrativo que permite la transferencia de costos de personal de una unidad organizativa a otra, requiere

autorizaciones por parte de los receptores. Se efectúan referenciando las cédulas de los trabajadores y los porcentajes de labor que se requieran traspasar. **(Def. Op)**

### **Conceptualización de términos de variaciones presupuestarias**

**Adelanto:** sobregasto que se genera cuando la ejecución de la actividad se realiza antes de lo establecido en el plan del año presupuestario (sin cambiar su alcance). Guia de Causas de Variaciones Presupuestarias para Rendición de Cuentas. 2012 PDVSA

**Atraso:** bajo gasto que se genera cuando la ejecución de la actividad se desplaza a otro mes dentro del mismo año presupuestario, posterior al planificado, por demora imputable a terceros (atraso) o por problemas operacionales y/o por estrategia de la corporación (desfase). *Ibíd.*

**Diferimiento:** subgasto que se produce cuando la ejecución de la actividad se desplaza para otro año, debido a problemas operacionales o por demora imputable a terceros (sin cambiar su alcance). *Ibíd.*

**Cancelación:** bajo gasto que responde a la decisión de no ejecutar totalmente la actividad prevista en el renglón presupuestario. Es preciso indicar el motivo que justifica la decisión de haber cancelado absolutamente dicho renglón. *Ibíd.*

**Mayor/Menor Actividad:** sobre gasto o subgasto que se genera cuando se ejecuta una cantidad de actividad mayor o menor respecto a la establecida en el plan aprobado. debe indicarse que y cuanta actividad y el porqué se ejecutó por encima o por debajo del plan. *Ibíd.*

**Mayor/Menor Costo:** sobregasto o subgasto no previsto y asociado a variaciones, condiciones de mercado, lista de precios, problemas operacionales, nuevas políticas y leyes. *Ibíd.*

**Optimizaciones (Ahorros):** bajo gasto que se genera cuando se puede verificar un ahorro de costos producto de la aplicación de nuevas tecnologías y revisiones de procesos (como reingenierías). *Ibíd.*

**Otros:** sobregasto o subgasto que responde a causas que, taxativamente, no pueden ser asociadas a cualquiera de los orígenes de variación antes conceptualizados, tales como: cargos / créditos erróneos, gastos sin presupuestos y menor / mayor desembolso por concepto de NIC. *Ibíd.*

**Pendiente contabilizar:** subgasto que se produce cuando al momento del cierre contable del período bajo análisis, aun no se han registrado en las cuentas asociadas al renglón, los cargos correspondientes al costo de las actividades aprobadas ya ejecutadas. *Ibíd.*

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLOGICO**

El presente capítulo describe la metodología general utilizada para lograr los objetivos planteados en la investigación, considerando el sistema de variables, el tipo de nivel de investigación, la población, la muestra, los métodos y procedimientos necesarios para la recolección de datos y las técnicas para el análisis y presentación de los resultados finales.

Según el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales UPEL (2012), expresa que la metodología “describen los métodos, técnicas y procedimientos aplicados de modo que el lector pueda tener una visión clara de lo que hizo, por qué y cómo se hizo. (p. 27). Es importante mencionar las razones por la cual se seleccionó dicha metodología, su adecuación al problema en estudio y sus limitaciones.

#### **3.1 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación se ubicó dentro de los diseños no experimentales - transeccional. En cuanto a la investigación no experimental Hernández y otros (2010), la definen “como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables” (p. 267). Las variables fueron observadas tal y como se presentan en la realidad sin transformarlas o modificarlas.

Al respecto Hernández y otros (2010) señalan que “los diseños de investigación transeccional recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia o

interrelación en un momento dado” (p. 270). En la investigación objeto de estudio las variables fueron evaluadas en una sola oportunidad sin tomar en cuenta la evolución y cambio en el tiempo.

### **3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación que se presenta a continuación es de campo, con carácter cuantitativo, sustentada en una investigación documental. Arias (2016), expone sobre los diseños de campo “Consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variable alguna” (p. 31). Los datos necesarios se recogieron directamente de la Empresa, lo que permitió tener seguridad de las condiciones reales.

Según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), (2005) “la investigación de campo consiste en el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito, bien sea de describirlos, interpretarlos, explicar sus causas y efectos o, predecir su ocurrencia”. (p.6)

Hernández, Fernández y Baptista (2010), señala que una investigación de carácter cuantitativa, “Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”. (p.4). El estudio implica recolectar data contable para el análisis y compilación de información, que en conjunto con los demás instrumentos de recolección ofrezca una visión más detallada del problema.

Con respecto a los diseños documentales, Arias (2016), expone que los diseños documentales “La investigación documental es un proceso basado en

la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por los otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas”. (p.56). Se precisa tomar información de bases de datos contable, lo que constituyen registros históricos y reportes de sistemas auxiliares para poder exponer los efectos del problema.

### **3.3 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN**

El primer nivel abordado en esta investigación será de tipo descriptivo, pues se aplicarán instrumentos de estudio que conlleven a la recolección de datos para un posterior análisis metódico, como lo expresa Monje (2011) “las investigaciones descriptivas se proponen conocer grupos homogéneos de fenómenos utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento” (p. 97), porque el problema en estudio debe ser expuesto en toda su extensión para ser comprendido y determinar sus efectos financieros para la organización objeto

La fase anterior permitirá definir la naturaleza y causa de las variaciones, a continuación se precisa determinar las consecuencias, nuevamente citando a Monje (2011) este nuevo abordaje, de carácter explicativo “implica establecer relaciones entre rasgos de un objeto, situación, acontecimiento, etc, para lo cual es necesario utilizar la información proporcionada por la descripción y las observaciones que se han efectuado para determinar dichos rasgos” (p. 98), se requiere detallar todas las consecuencias que conllevan el problema en su conjunto desde el punto de vista financiero para la organización.

### **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

Es una población finita, ya que su dimensión está debidamente determinada, a la vez que es accesible porque se puede tener contacto con esta por la relación laboral del investigador, en una primera instancia y como objeto central del estudio se debe analizar la data contable relacionada con el presupuesto de gastos, esto representa un primer nivel de la investigación, como paso siguiente y con la finalidad de contrastar algunos elementos que aporta en análisis documental se deben aplicar instrumentos de recolección de datos al personal administrativo de la Gerencia de Servicios Eléctricos Oriente, compuesta por un total de quince trabajadores, distribuidos de la siguiente manera

Para los efectos de esta investigación, se dice que la población la comprende elementos de la misma tipología que al ser las unidades de análisis que representan la base del estudio; en la presente investigación, la población estuvo conformada por el personal supervisorio: siete (7) trabajadores y personal administrativo: catorce (14) trabajadores.

#### **3.4.2 Muestra**

Según Arias (2016), la muestra es un subconjunto representativo de la población en el que todos los elementos de ésta tienen la misma probabilidad de ser elegidos. Por lo tanto, la muestra permite facilitar el estudio en caso de no ser posible medir cada uno de los elementos de la población, por ser la población no muy extensa no se aplicará muestra de la misma, siendo esta una muestra finita, la cual, “es aquella cuyo elemento en su totalidad son identificables por el investigador”. Documento en línea 2024. <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2012/01/poblacion-y-muestra.html>, por lo

tanto, se tomará como muestra la totalidad de la población en estudio ya que son manejables cuantitativamente, no será necesario aplicar técnicas de muestreo.

### **3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Las técnicas de análisis según Hurtado, (2005) “Constituye un proceso que involucra la clasificación, la codificación, el procedimiento y la interpretación de la información obtenida durante la recolección de datos” (p.425). Las técnicas que se aplicaron para analizar los datos es el análisis Semiológico ya que por medio de esta es posible sintetizar la información recopilada tanto de fuentes primarias como la observación y secundaria como libros, manuales, revistas, entre otros. Con relación a esta técnica, Hurtado (2005) señala que el análisis de contenido:

Es una técnica muy útil para analizar los procesos de comunicación en muy diversos contextos. El análisis de contenido puede ser aplicado virtualmente a cualquier forma de comunicación (programas televisión o radiofónicos, artículos en prensa, libros, poemas, conversaciones, pinturas, discursos, cartas, melodías, reglamentos entre otros. (p.293).

Para efectos de la investigación, las fuentes de información se tienen que distinguir dos tipos fundamentales:

- a. Fuentes primarias (o directas): son los datos obtenidos "de primera mano", por el propio investigador o, en el caso de búsqueda bibliográfica, por artículos científicos, monografías, tesis, libros o artículos de revistas especializadas originales, no interpretados.

- b. Fuentes secundarias: consisten en resúmenes, compilaciones o listados de referencias, preparados en base a fuentes primarias. Es información ya procesada.

### **Fuentes Primarias**

Las fuentes primarias de información utilizadas fueron las siguientes:

- Observación Directa: La observación directa ha permitido verificar el desarrollo de las actividades directamente en el sitio de trabajo. Según Arias (2016), “es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno y situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos”. (p.69). Esta técnica permite contrastar la realidad directamente donde se presenta la problemática en estudio y a través de la experiencia registrada diariamente se obtuvo la información.
- Observación participante: por cuanto el investigador forma parte del personal de la organización en estudio, podrá exponer sus apreciaciones sobre lo observado, de lo cual se puedan derivar recomendaciones para solventar el problema, como expresan Hernández, Fernández y Baptista (2010) sobre la observación en general “este método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías” (p. 260).
- Entrevista no estructurada: La entrevista no estructurada se consideró adecuada como complemento de la observación por esa razón fue una de las técnicas usadas en las etapas preliminares del estudio.

Entendiéndose por entrevista no estructurada cuando a través del diálogo el encuestador obtiene la información deseada. (Arias 2016 p. 198); en esta existe un margen más o menos grande para formular las preguntas y respuestas, no tiene una guía o una estructura, por eso se considera de carácter informal. Se utiliza la entrevista no estructurada, la cual permite indagar sobre variaciones del presupuesto.

### **Fuentes Secundarias**

Las fuentes secundarias de información utilizadas fueron las siguientes:

- Consulta de página web: Es una herramienta de fácil uso, que permite acceder a información actualizada de manera rápida y completa; actualmente es una de las referencias de investigación más consultadas. Por ende, proporciona aportes significativos para la investigación, resolviendo incógnitas o dudas que surgen de las lecturas bibliográficas.
- Revisión Bibliográfica: La revisión bibliográfica es un procedimiento que se basa en una estructura cuya finalidad es la localización de información relevante para el autor que quiere dar respuesta a cualquier duda relacionada con su estudio. La naturaleza de la duda o de la pregunta condicionará el resultado de la revisión. Arias, 2016, (p.27), opina que es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Se hace necesario el estudio contable de la ejecución presupuestaria, tomando registros históricos para la revisión comparativa de algunos reportes de los sistemas auxiliares, la data se

extraerá directamente de estos y luego se exportará a una hoja de cálculo para su análisis.

- **Análisis de contenido:** en conjunto con la técnica anterior ya referida, se hace necesario una revisión de contenido, debido a que la data contable, se extrae de manera global, cada registro se diferencia de otros por la numeración del asiento que lo identifica junto con la partida contable correspondiente, pero para una revisión comparativa es preciso clasificar los registros por grupos de elementos de costos de naturaleza común que a su vez serán contrastados con los planes presupuestarios, esta comparación puede ser global a nivel de grupos de elementos de costos o de manera detallada, según se requiera.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

En el presente capítulo, se muestran los resultados derivados de la investigación y del análisis de contenido de las fuentes bibliográficas que proporcionaron la información para el análisis de la realidad, el cual, fue diseñado con el propósito de dar respuestas a los objetivos planteados en esta investigación.

#### **4.1 COMPORTAMIENTO DEL PRESUPUESTO COMO COMPONENTE DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA DE LA GERENCIA DE SERVICIOS ELÉCTRICOS ORIENTE**

El análisis de ejecución presupuestaria, no solo consiste en comparar cifras de manera aislada, sin ir más allá de una valoración simple de las variaciones encontradas, también se debe indagar la naturaleza de estas para poder utilizar los términos correctos que reflejen la afectación, lo cual redundará en el entendimiento de la situación puntual de cualquier organización y de la toma de decisiones, así como los correctivos que deban implementarse para optimizar el uso de los recursos.

La formulación presupuestaria en PDVSA se maneja en dos tipos de moneda, el Bolívar como unidad de cuenta nacional, el cual se usa para los gastos de personal, y otros egresos menores, facturados en moneda local, y el Dollar como divisa o moneda fuerte la cual cubre la planificación y ejecución presupuestaria de los gastos de material y servicios contratados.

A continuación, se presentan los resultados de la revisión de los Reportes de Rendición de Cuenta al cierre del año 2023 y lo acumulado del año 2024 al cierre del mes de abril.

En el cuadro N° 1, denominado Resumen Presupuestario 2023, se aprecia el *Plan Aprobado*, es decir la cifra autorizada en los planes y cargada de manera efectiva en el ERP SAP, la siguiente columna muestra el *Real*, que corresponde al saldo acumulado de la ejecución presupuestaria, le sigue el *Comprometido* que totaliza el monto correspondiente a la *Acumulación Anual*, por último se observa un campo de *Variación*, que refleja el valor absoluto de la diferencia entre el Real acumulado y el plan aprobado al cierre del período, se añadieron seis columnas de información con porcentajes de ejecución y variación, suma del real más el comprometido, el comparativo de variación con la afectación de los montos comprometidos, y los porcentajes tomando en cuentas estos elementos.

**Cuadro N° 1: Resumen presupuestario 2023**

RESUMEN PRESUPUESTARIO 2023											
(MIMBs PUROS)	APROBADO 2023	PLAN	REAL	COMPROMETIDO 2023	VAR.	Real %	Var %	Real + Comp	Var R+C	Real % R+C	Var % R+C
OPERACIONES	6,39	6,39	36,90	0,00	30,51	578%	478%	36,90	30,51	578%	478%
(MIM\$ PUROS)	APROBADO 2023	PLAN	REAL	COMPROMETIDO 2023	VAR.	Real %	Var %	Real + Comp	Var R+C	Real % R+C	Var % R+C
OPERACIONES	113,57	113,57	11,62	20,05	-101,95	10%	-90%	31,67	-81,90	28%	-72%

**Fuente: Elaboración propia basada en la RDC al cierre 2023**

Tal como se aprecia en el Cuadro N° 1, al cierre del ejercicio 2023 se observa un sobregasto de moneda nacional del 478%, de acuerdo al reporte utilizado esto corresponde a los ajustes salariales que recibió el personal durante este año.

En el cuadro N° 1.1, para la expresión en moneda nacional, se indican niveles de variación parecidos para los elementos de costos de Labor y Beneficios, lo cual es congruente con una afectación debido a incrementos y mejoras salariales...

**Cuadro N° 1.1: Presupuesto por Grupo de Elementos de Costo en Bolívares**

PPTO POR GRUPOS DE ELEMENTOS DE COSTO (MMBs)	APROBADO 2023	PLAN	REAL	COMPROM. 2023	VAR.	VAR. %
Labor	4,00	3,99	22,89	0,00	18,90	473%
Beneficios	2,39	2,39	13,82	0,00	11,43	478%
Materiales	0,00	0,00	0,12	0,00	0,12	
Scios y Cttos	0,00	0,00	0,08	0,00	0,08	
Otros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>TOTAL</b>	<b>6,39</b>	<b>6,39</b>	<b>36,91</b>	<b>0,00</b>	<b>30,52</b>	<b>478%</b>

**Fuente: Elaboración propia basada en la RDC al cierre 2023**

Aquí vale indicar que la Vicepresidencia de Planificación, Gestión y Control, de manera discrecional, decide el monto para ser utilizado en este tipo de gastos, sin que las organizaciones puedan establecer una cifra más acorde con los niveles de sueldos y salarios de la organización, algunos años atrás esa era la dinámica de trabajo, basados en un formato de cálculo suministrado por ONAPRE, tampoco se mencionan los excedentes de ejecución por concepto de personal foráneo, que de manera errónea afectan los registros de Servicios Eléctricos Oriente, ni la afectación por Cálculos Actuariales que se hace al final del ejercicio económico, distribuidos de acuerdo a la Fuerza Laboral de cada organización dentro de la empresa, y que mes a mes imputa en los centros de costo de la organización, y sobre los cuales no se han aplicado las medidas correctivas definitivas que permitan ya cerrar ese tipo de errores administrativos.

La segunda parte del cuadro N° 1 indica el comportamiento general de las divisas para el mismo periodo, se muestra una ejecución de solo el 10% del presupuesto, aun cuando se contaba con un plan Aprobado para Materiales y Servicios Contratados, la cuantía de las cifras aprobadas y la ejecución en el grupo de elemento de contratos y servicios supera significativamente al rubro de materiales.

El detalle del gasto en divisas que muestra el cuadro N° 1.2, presenta variaciones del 39% y 90% en los elementos de costos de Materiales, y Servicios y Contratos, respectivamente.

**Cuadro N° 1.2: Presupuesto por Grupo de Elementos de Costo en Dólares**

PPTO POR GRUPOS DE ELEMENTOS DE COSTO (MMUS\$)	APROBADO 2023	PLAN	REAL	COMPROM. 2023	VAR. Abs	VAR. %
Labor	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Beneficios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Materiales	0,22	0,22	0,13	0,00	-0,08	-39%
Scios y Ctts	113,36	113,36	11,48	20,05	-101,88	-90%
Otros	0,00	0,00	0,01	0,00	0,01	
<b>TOTAL</b>	<b>113,58</b>	<b>113,58</b>	<b>11,62</b>	<b>20,05</b>	<b>-101,96</b>	<b>-90%</b>

**Fuente: Elaboración propia basada en la RDC al cierre 2023**

La variación acumulada al cierre del año 2023, en Servicios y Contratos, está conformada por gastos no ejecutados de las Divisiones Furril y Punta de Mata de Servicios Eléctricos Oriente, un total de veintisiete (27) procesos relacionados con actividades de mantenimiento y/o rehabilitación de infraestructura o equipos, sin embargo algunos presentan características que corresponden a egresos propios de Proyectos de Inversión de Capital, el 27,07% del total no ejecutado, una proporción importante considerando la incidencia financiera a nivel corporativo que conlleva manejar egresos de

inversión como gastos operativos, un total de 24,40MM\$ corresponden a la División Furrrial, es decir el 87% de la cifra referida, para Punta de Mata solo se observan 3,65MM\$, el 13% del monto ya mencionado

El monto restante, se ajusta a las características de egresos operativos, y representa un 72,98% del monto en referencia, de los cuales 24,42MM\$ corresponden a la División Furrrial y 51,20MM\$ debían ejecutarse en el área de Punta de Mata, un 32% y 68% respectivamente.

A continuación, se examinará el comportamiento de la ejecución presupuestaria en el año 2024 hasta el cierre del mes de abril, tal como se aprecia en el Cuadro N° 2, se acumula un *subgasto* del 66% en moneda nacional y el 100% para el plan en divisas.

**Cuadro N° 2: Resumen presupuestario 2024**

RESUMEN PRESUPUESTARIO 2024											
(MMBs PUROS)	APROBADO 2024	PLAN	REAL	COMPROMETIDO 2024	VAR.	Real %	Var %	Real + Comp	Var R+C	Real % R+C	Var % R+C
OPERACIONES	159,51	43,53	14,68	0,00	-28,85	34%	-66%	14,68	-28,85	9%	-66%
(MM\$ PUROS)	APROBADO 2024	PLAN	REAL	COMPROMETIDO 2024	VAR.	Real %	Var %	Real + Comp	Var R+C	Real % R+C	Var % R+C
OPERACIONES	49,22	11,39	0,04	0,00	-11,34	0%	-100%	0,04	-11,34	0%	-100%

**Fuente: Elaboración propia basada en la RDC al mes de abril 2024**

Para la sección en la moneda local el reporte señala que hay un “*menor costo*”, pero de acuerdo a la naturaleza de las operaciones, la condición indicada sería de un *desfase* en la contabilización de los gastos, por cuanto no se ha producido un egreso o disminución de la fuerza laboral, hecho que sí se ajusta a la utilización del término en las explicaciones de las variaciones.

En el Cuadro 2.1 se aprecia el detalle por Elementos de Costos en moneda nacional para el periodo en revisión, donde los grupos de Labor y

Beneficios acumulan entre un 58% y 76% de *subgasto*, igualmente los ítems de Materiales y Servicios Contratados tuvieron movimiento real, pero además de no tener plan para estos en Bolívares, las cifras no son significativas en su expresión en Millones de Dolares.

**Cuadro N° 2.1: Presupuesto por Grupo de Elementos de Costo en Bolívares**

PPTO POR GRUPOS DE ELEMENTOS DE COSTO (MMBs)	APROBADO 2024	PLAN	REAL	COMPROM. 2024	VAR.	VAR. %
Labor	73,38	20,87	8,82	0,00	-12,05	-58%
Beneficios	86,13	22,66	5,46	0,00	-17,20	-76%
Materiales	0,00	0,00	0,27	0,00	0,27	
Scios y Cttos	0,00	0,00	0,13	0,00	0,13	
Otros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>TOTAL</b>	<b>159,51</b>	<b>43,53</b>	<b>14,68</b>	<b>0,00</b>	<b>-28,85</b>	<b>-66%</b>

**Fuente: Elaboración propia basada en la RDC al cierre abril 2024**

Para las divisas, el mismo reporte indica que hay un desfase en varios procesos relacionados con servicios contratados tanto en ejecución, como en modalidad de contratación.

Tal como se observa en el Cuadro N° 2.2. la no ejecución alcanza llega al 100% en los Elementos de Materiales y Servicios Contratados.

**Cuadro N° 2.2: Presupuesto por Grupo de Elementos de Costo en Dólares**

PPTO POR GRUPOS DE ELEMENTOS DE COSTO (MMUS\$)	APROBADO 2024	PLAN	REAL	COMPROM. 2024	VAR. Abs	VAR. %
Labor	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Beneficios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Materiales	0,80	0,12	0,00	0,00	-0,12	-100%
Scios y Cttos	48,42	11,27	0,04	0,00	-11,23	-100%
Otros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>TOTAL</b>	<b>49,22</b>	<b>11,39</b>	<b>0,04</b>	<b>0,00</b>	<b>-11,34</b>	<b>-100%</b>

**Fuente: Elaboración propia basada en la RDC al cierre abril 2024**

El evento presupuestario Aprobado 2024, vino acompañado de pautas de distribución del calendarizado de desembolsos, donde se establecieron “techos” mensuales para los perfiles de ejecución, sin tomar en cuenta las demás variables que sigue la dinámica de los procesos de contratación y la ejecución de los contratos activos, así como el desarrollo de las compras por parte de Bariven.

La Rendición de Cuentas correspondiente al mes de abril, expresa que estos Grupos de Elementos de Costos básicamente solo están en desfase, pero, por ejemplo en el caso de los Servicios Contratados, cada proceso en referencia tiene una causa particular por la cual se encuentra en ese estatus. En las políticas de información de la Gerencia y la empresa en general la naturaleza de esa desviación es de carácter confidencial.

En una revisión comparativa de los presupuestos 2023 y 2024, se puede observar que el plan aprobado 2024 tiene una disminución del **-57%** en divisas con relación al 2023, pero al contrastar su relación con el ejecutado para ese mismo se ubica en un 324% por encima de los movimientos reales del período.

En lo que respecta a la moneda nacional estas mediciones tienen variaciones significativas, así el Aprobado 2024 en Bolívares representa un 2398% por encima del plan 2023, al tomar como referencia el Real del mismo ejercicio con relación al plan 2024 ese valor alcanza apenas un 332%.

La ejecución real acumulada al cierre del mes de abril 2024, si bien no presenta registros en divisas, en lo que respecta a la moneda local ya acumula, en solo cuatro meses el **40%** del total ejecutado en el ejercicio 2023.

### Cuadro N° 3 Comparativo Variacion Aprobado Vs Real 2023 - 2024

ELEMENTOS	Variacion Aprobado 2024 Vs.2023				Variacion Aprobado 2024 Vs.Real 2023			
	Var 2024-2023		Var 2024-2023 %		Var Rel 23-Plan 24		Var Rel 23-Plan 24	
	MMUS\$	MMBs.	MMUS\$	MMBs.	MMUS\$	MMBs.	MMUS\$	MMBs.
LABOR	0,00	69,38		1735%	0,00	50,48		220%
BENEFICIOS	0,00	83,74		3507%	0,00	72,31		523%
MATERIALES	0,58	0,00	270%		0,67	-0,12	501%	-100%
SVCIOS Y CONTRATOS	-64,94	0,00	-57%		36,94	-0,08	322%	-100%
OTROS	0,00	0,00			-0,01	0,00	-100%	
	<b>-64,36</b>	<b>153,12</b>	<b>-57%</b>	<b>2398%</b>	<b>37,60</b>	<b>122,60</b>	<b>324%</b>	<b>332%</b>

**Fuente: Elaboración propia basada en la RDC 2023 y cierre abril 2024**

En el año 2023 los elementos de costos de Servicios y Contratos, agrupan unas veintiséis (26) actividades que representan **98,54%** del monto planificado, sin embargo, las características de las actividades y el alcance de estas muestran que un **48,90%** se podrían haber manejado como Inversiones de capital, con las ventajas que esto conlleva. Al observar la ejecución al cierre 2023, la proporción de ejecución de procesos de este tipo se ubica en un **66,12%** con relación al total real acumulado, y el monto restante solo representa un **29,85%**, es decir actividades que sí son propias de este grupo de costos en el presupuesto de operaciones.

Para el año en curso, al cierre acumulado del mes de abril se observan doce (12) actividades, manejadas como procesos de contratos, que con relación al plan acumulado representan **98,83%**, de los cuales un **37,15%** presentan características propias de proyectos de inversión.

A continuación, en el siguiente punto se describen en detalle las causas de las variaciones en la ejecución de presupuesto.

## 4.2 CAUSAS DE LAS VARIACIONES EN LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE OPERACIONES DE LA GERENCIA DE SERVICIOS ELÉCTRICOS ORIENTE

Esta parte de la investigación será abordada utilizando la estructura que ofrecen los Grupos de Elementos de Costos, para una mejor comprensión de las variaciones en su conjunto

### 4.2.1. Variaciones en Labor y Beneficios

El cierre del ejercicio económico 2023 refleja un sobregasto con una proporción del 475% por encima del plan, tal como ya se mencionó en el punto 4.1, es práctica que el ente corporativo de Planificación, Presupuesto y Gestión asigne los montos a planificar en el este rubro, por lo tanto las organizaciones no elaboran una estimación de los egresos por este concepto, aun cuando, y como es el caso de Servicios Eléctricos Oriente se cuenta con las facilidades y los formularios necesarios para tal fin. La práctica en períodos recientes consistía en tomar el monto del real ejecutado del ejercicio inmediato anterior e incrementarlo en un porcentaje que establecía también la Unidad asignadora de recursos.

**Cuadro N° 4: Detalle del grupo de Labor y Beneficios por División en Bolivares**

ELEMENTO DE COSTOS LABOR Y BENEFICIOS (MMBs)	APROBADO 2023	PLAN	REAL	COMPROM. 2023	VAR. Abs	VAR. %
Labor y Beneficios PDM	2,98	2,98	16,68	0,00	13,70	460%
Labor y Beneficios	2,21	2,21	13,19	0,00	10,98	497%
Labor y Beneficios DEPO	1,20	1,20	6,84	0,00	5,65	473%
Totales	6,39	6,39	36,71	0,00	30,33	475%

**Fuente: Elaboración propia basada en la RDC 2023**

Este proceder se respalda en la alta volatilidad que presenta la economía venezolana, es una medida práctica, que evita hacer estimaciones sobre una base que estará sometida a constantes incrementos y cambios producto de la inestabilidad económica, se le puede asociar a lo que también se conoce como *presupuesto continuo*, y bajo este esquema se ha establecido la práctica mensual de formular una *mejor visión*, para evaluar lo estimado, la ejecución y lo que falta por hacer, se aplica no sólo al rubro de personal sino a todos los elementos de costos. Para efectos prácticos constituye una acción de retrabajo constante, sin resultados efectivos en los hechos, más allá de una adecuación de las cifras.

Al corte del mes de abril 2024, la desviación de este grupo de costos refleja un comportamiento distinto al 2023, pues muestra un subgasto, el reporte suministrado por la organización dice que hay un desfase en las contabilizaciones de gastos de labor y beneficios.

**Cuadro N° 5: Detalle del grupo de Labor y Beneficios por División en Bolivares**

ELEMENTO DE COSTOS LABOR Y BENEFICIOS (MMBs)	APROBADO 2024	PLAN	REAL	COMPROM. 2024	VAR. Abs	VAR. %
Labor y Beneficios PDM	74,90	20,66	6,54	0,00	-14,12	-68%
Labor y Beneficios	56,27	15,00	5,32	0,00	-9,68	-65%
Labor y Beneficios DEPO	28,33	7,87	2,42	0,00	-5,45	-69%
Totales	159,51	43,53	14,28	0,00	-29,25	-67%

**Fuente: Elaboración propia basada en la RDC 2024**

La corporación maneja el módulo auxiliar de Recursos Humanos, en otro ambiente SAP, conocido como PR4, mensualmente se llevan a cabo procesos contables que permiten transferir estos costos desde una *unidad empresarial* a otra, Servicios Eléctricos Oriente *existe* en el ambiente PR3, donde están el

resto de las organizaciones de la corporación. Sobre esta dinámica una fuente indica que los registros desde el ambiente PR4, donde opera el módulo RH de SAP hacia el ambiente PR3 se han hecho con la regularidad que se requiere, y que lo que en realidad sucede es que se han otorgado recursos por encima de los niveles de egresos que actualmente se ejecutan en la empresa, y en este punto no se cuenta con mayores datos.

#### 4.2.2. Variaciones en Materiales

El año 2023, las compras presentan egresos en moneda nacional, que al no estar planificados para el evento presupuestario han sido informados como un *sobregasto* en moneda local del tipo *mayor actividad*, por la compra de materiales y suministros operacionales y no operacionales no considerados para el evento Aprobado 2023, así como ropa y suministros de seguridad, un caso particular son las imputaciones en cuentas de Materiales para Proyectos, que representan el 31% del gasto cargado, estas partidas sólo deben ser afectadas por transacciones generadas por Proyectos de Inversión, su afectación en el presupuesto de operaciones constituye una no conformidad, y puede indicar varias condiciones que deben ser revisadas en detalle.

**Cuadro N° 6: Detalle del grupo de materiales por División en Bolívares**

ELEMENTO DE COSTOS	APROBADO	PLAN	REAL	COMPROM.	VAR.	VAR.
MATERIALES (MMBs.)	2023			2023	Abs	%
<b>Materiales PDM</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>Materiales FURRIAL</b>	0,00	0,00	0,12	0,00	0,12	
<b>Materiales DEPO</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>Totales</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,12</b>	<b>0,00</b>	<b>0,12</b>	

**Fuente: Elaboración propia basada en la RDC 2023**

Para la planificación en divisas al cierre del año 2023 se observa un *subgasto* del tipo *desfase*, en la procura de equipos de protección personal, esta variación representa el **-39%** con relación al plan estimado a nivel general de la División Oriente de Servicios Eléctricos, las variaciones por áreas tienen discrepancias en el comportamiento, a nivel Depo, (nivel Oriente) la no ejecución se ubica en el **-100%** del plan, para Punta de Mata se observa un **-98%** de *subgasto*, mientras en Furrial se observa un 26% de *sobregasto*, del tipo *mayor actividad*, representado por elementos de procura no considerados en el plan presupuestario 2023.

**Cuadro N° 7: Detalle del grupo de materiales por División en Divisas**

ELEMENTO DE COSTOS MATERIALES (MMUS\$)	APROBADO	PLAN	REAL	COMPROM.	VAR.	VAR.
	2023			2023	Abs	%
Materiales PDM	0,10	0,10	0,00	0,00	-0,10	-98%
Materiales FURRIAL	0,10	0,10	0,13	0,00	0,03	26%
Materiales DEPO	0,01	0,01	0,00	0,00	-0,01	-100%
Totales	0,22	0,22	0,13	0,00	-0,08	-39%

**Fuente: Elaboración propia basada en la RDC 2023**

Al revisar la ejecución en curso del año 2024, al cierre del mes de abril, la División Punta de Mata acumula un *subgasto* del 100%, y Furrial un 82%, con relación al monto en plan acumulado, por *desfase* en procura de insumos.

**Cuadro N° 8: Detalle del grupo de materiales por División en Divisas**

ELEMENTO DE COSTOS MATERIALES (MMUS\$)	APROBADO	PLAN	REAL	COMPROM.	VAR.	VAR.
	2024			2024	Abs	%
Materiales PDM	0,13	0,13	0,00	0,00	-0,13	-100%
Materiales FURRIAL	0,67	0,67	0,12	0,00	-0,55	-82%
Materiales DEPO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Totales	0,80	0,80	0,12	0,00	-0,68	-85%

**Fuente: Elaboración propia basada en la RDC abril 2024**

En moneda local hubo una ejecución real, la cual no estaba pautada, ya que debido a las premisas para el evento Aprobado 2024 no se incluirían compras en Bolívares dentro del plan, el cuadro N° 9 muestra la síntesis de estos movimientos contables.

**Cuadro N° 9: Detalle del grupo de materiales por División en Bolívares**

ELEMENTO DE COSTOS MATERIALES (MMBs)	APROBADO 2023	PLAN	REAL	COMPROM. 2024	VAR. Abs	VAR. %
<b>Materiales PDM</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>Materiales FURRIAL</b>	0,00	0,00	0,26	0,00	0,26	
<b>Materiales DEPO</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>Totales</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,27</b>	<b>0,00</b>	<b>0,27</b>	

***Fuente: Elaboración propia basada en la RDC abril 2024***

Adicionalmente se debe mencionar que la cuenta contable afectada, nuevamente corresponde a *Materiales para Proyectos*, al revisar el detalle en la contabilidad se observa también que hay registros de varias categorías de procura, con los efectos que esto produce para el análisis de los resultados y variaciones en el ejercicio presupuestario, dado que al tener plan de desembolso en partidas específicas para determinados tipos de compras, y contabilizarse en rubros que no se corresponden da lugar a interpretaciones erróneas que se refleja como información oficial en los respectivos informes ejecutivos.

#### **4.2.3. Variaciones en Servicios y Contratos**

Este grupo de elementos de costos es en gran medida afectado por las condiciones actuales de la economía y la relación de los terceros con la empresa.

En el Cuadro N° 10 que muestra la ejecución en moneda nacional, se observa un *sobregasto por mayor actividad*, correspondientes a los reembolsos de fianzas de algunos contratos de mantenimiento, estas cifras no se consideraron dentro del plan de presupuesto, bajo la misma premisa referida en el punto 4.2.2 sobre las variaciones en materiales.

**Cuadro N° 10: Detalle del grupo Servicios por División en Bolívares**

ELEMENTO DE COSTOS SERVICIOS Y CONTRATOS (MMBs)	APROBADO 2023	PLAN	REAL	COMPROM. 2023	VAR. Abs	VAR. %
Svcios y Contratos PDM	0,00	0,00	0,04	0,00	0,04	
Svcios y Contratos	0,00	0,00	0,04	0,00	0,04	
Svcios y Contratos DEPO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>Totales</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,08</b>	<b>0,00</b>	<b>0,08</b>	

**Fuente: Elaboración propia basada en la RDC 2023**

A continuación, tal y como se refleja en el cuadro N° 11, se evidencia un *subgasto* del orden del **-90%** del plan 2023, el Informe de Rendición de Cuentas Mensuales no suministra información detallada de las causas de este comportamiento en la ejecución.

**Cuadro N° 11: Detalle del grupo Servicios por División en Divisas**

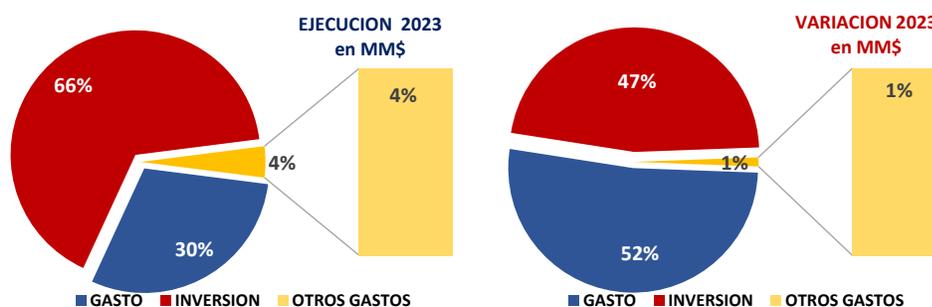
ELEMENTO DE COSTOS SERVICIOS Y CONTRATOS (MMUS\$)	APROBADO 2023	PLAN	REAL	COMPROM. 2023	VAR. Abs	VAR. %
Svcios y Contratos PDM	60,47	60,47	5,59	9,64	-54,88	-91%
Svcios y Contratos	52,89	52,89	5,89	10,40	-47,00	-89%
Svcios y Contratos DEPO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>Totales</b>	<b>113,36</b>	<b>113,36</b>	<b>11,48</b>	<b>20,05</b>	<b>-101,88</b>	<b>-90%</b>

**Fuente: Elaboración propia basada en la RDC 2023**

Sin embargo, el real con características de Inversiones, alcanza 2/3 del total ejecutado en el año 2023, al analizar el año 2024 esta variación, se ubica

en el 47% del *diferimiento* en el presupuesto de operaciones en estos elementos de costos se origina por actividades que no deben manejarse a través de un presupuesto de operaciones.

**Gráfico # 01: Comparativa 2023 Ejecución Vs Variación**



**Fuente: Elaboración propia basada en la RDC 2023**

El Cuadro N° 12 muestra la ejecución en moneda local para este grupo al cierre de abril 2024, que corresponde a adiestramientos externos no planificados, siguiendo las pautas para el evento Presupuesto Aprobado 2024, donde se indicaba no incluir desembolsos en Bolívares para este grupo de egresos, desde el punto de vista de las variaciones son un *Sobregasto* del tipo *Mayor Actividad*.

**Cuadro N° 12: Detalle del grupo Servicios por División en Bolívares**

ELEMENTO DE COSTOS SERVICIOS Y CONTRATOS (MMBs)	APROBADO 2024	PLAN	REAL	COMPROM. 2024	VAR. Abs	VAR. %
Svcios y Contratos PDM	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Svcios y Contratos	0,00	0,00	0,04	0,00	0,04	
Svcios y Contratos DEPO	0,00	0,00	0,09	0,00	0,09	
<b>Totales</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,13</b>	<b>0,00</b>	<b>0,13</b>	

**Fuente: Elaboración propia basada en la RDC abril 2024**

A continuación, y según el resumen que presenta el Cuadro N° 13, se exponen las causas de las variaciones relacionadas con el plan acumulado en divisas para este grupo de elementos de costos. Lo más relevante es que el monto de lo ejecutado, no es significativo con relación al plan para el mismo período, apenas un 0,39% de este.

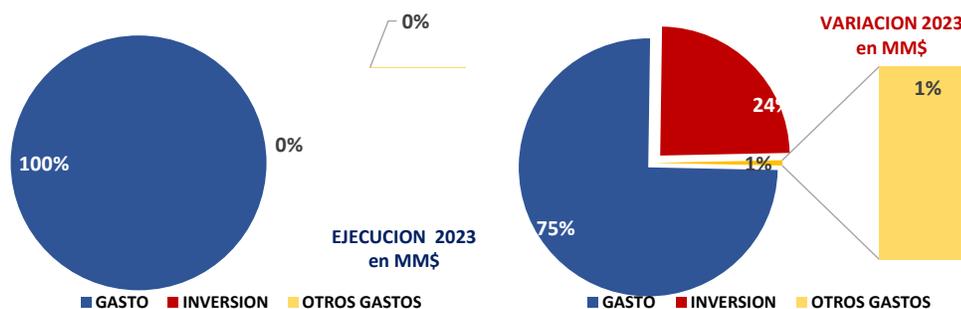
**Cuadro N° 13: Detalle del grupo Servicios por División en Divisas**

ELEMENTO DE COSTOS SERVICIOS Y CONTRATOS (MMUS\$)	APROBADO 2024	PLAN	REAL	COMPROM. 2024	VAR. Abs	VAR. %
Svcios y Contratos PDM	13,59	4,21	0,00	0,00	-4,21	-100%
Svcios y Contratos	34,82	7,06	0,04	0,00	-7,01	-99%
Svcios y Contratos DEPO	0,01	0,00	0,00	0,00	-0,00	-100%
Totales	48,42	11,27	0,04	0,00	-11,23	-100%

**Fuente: Elaboración propia basada en la RDC abril 2024**

Sin embargo, las variaciones de acuerdo a las características de las actividades sí tienen importancia, por cuanto se mantiene una porción significativa del presupuesto de Servicios y Contratos con montos destinados a procesos que dada su naturaleza y las propiedades que los definen deberían ser manejados como Inversiones, en el siguiente grafico se muestran estas proporciones.

**Grafico # 02: Comparativa 2024 Ejecucion Vs Variacion**



**Fuente: Elaboración propia basada en la RDC Abril 2024**

### **4.3 CONSECUENCIAS A CORTO Y MEDIANO PLAZO QUE ORIGINAN LAS DESVIACIONES EN LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO OPERACIONES PARA LA GERENCIA DE SERVICIOS ELÉCTRICOS ORIENTE.**

En esta parte de la investigación se detallan el alcance de las variaciones en la ejecución del presupuesto de operaciones para la Gerencia de Servicios Eléctricos Oriente. Los efectos se pueden abordar de forma general o de manera específica por cada grupo de elementos de costos, seguidamente se abordan las secuelas de tipo general.

**Restricciones presupuestarias:** tal como se evidencia en la comparativa de los planes 2023 y 2024 en divisas, el aprobado del año en curso representa sólo un 43% del presupuesto 2023. Como en cualquier dependencia estatal, cuando una organización no utiliza el total de los recursos asignados experimentan luego recortes significativos en las asignaciones financieras. El ente que controla los recursos siempre busca optimizar la asignación y utilización de estos.

**Afectación del flujo de caja:** en la generalidad de los casos cuando el presupuesto es disminuido por subgastos de ejercicios anteriores, no se cuenta con la suficiente disponibilidad presupuestaria para el inicio o el otorgamiento de procesos de compras o servicios. Puede suceder que se inicie un proceso de contratación, pero luego no haya fondos para el otorgamiento de los contratos.

#### **4.3.1 Efectos en el elemento de Labor y Beneficios**

Aun cuando los números muestran un comportamiento en la ejecución presupuestaria que se corresponde más con una realidad en la que los sueldos

y salarios se incrementan de forma paulatina y constante, en la práctica los niveles de ingreso del personal se encuentran muy por debajo, incluso, del promedio que se puede observar en empresas privadas en Venezuela y esto acarrea varias áreas de afectación, por no hacer referencia a estándares internacionales en empresas del sector petrolero y/o energético, en este sentido destacan los siguientes elementos:

**Dificultades para atraer y retener talento:** con los niveles actuales del sueldos y salarios, y una contratación colectiva prácticamente inexistente es imposible encontrar y retener capital humano calificado, a la larga esto se traduce en baja productividad y eficiencia.

**Desmotivación del personal:** la desmejora en áreas que atañen a los beneficios y el bienestar del trabajador, tiene un impacto directo en el nivel de motivación personal y por ende la productividad, esto se intensifica cuando en el área de trabajo se experimentan formas alternas de *incentivos* que posiblemente no se distribuyan equitativamente entre la nómina, esto también aumenta el ausentismo y la rotación de personal por egresos no planificados.

**Deterioro del clima organizacional:** las condiciones indicadas en el punto anterior conducen directamente a este fenómeno, dados los efectos que esto ocasiona, lo cual dificulta una conexión con la organización que conlleve al compromiso con los objetivos y las metas de la Gerencia.

#### **4.3.2 Efectos en el elemento de Materiales**

Esta área tiene una importancia crítica para mantener la normalidad en las operaciones de esta organización sus efectos se pueden resumir en cuatro áreas de influencia:

**Confiabilidad operacional:** a no contar con la procura necesaria para las labores de mantenimiento se coloca en riesgo la estabilidad del sistema eléctrico y en consecuencia la producción de crudo y gas de la División Oriente de Producción. Lo cual incluye no solo a los activos propiamente dichos, sino también al personal involucrado que verán comprometida la disponibilidad de equipos de protección personal con los riesgos que esto conlleva, además de las responsabilidades legales.

**Inestabilidad financiera:** PDVSA como empresa del Estado tiene una particularidad que caracteriza a cualquier institución gubernamental, una estructura de control altamente burocratizada cuya dinámica incide en todos los procesos administrativos, y las compras no quedan exentas, por eso las procuras son procesos extenuantes que nunca convienen a ninguna de las partes, no se concretan los acuerdos por temas como la forma y tiempos de pago, algunos proveedores pueden solicitar condiciones de exclusividad que no convienen a la empresa y en estos desacuerdos se puede afectar a toda una infraestructura.

**Deterioro de la infraestructura:** no contar con insumos, materiales y componentes, ofrece varios escenarios, uno de estos implica alargar el tiempo de uso de un equipo a costa de un deterioro más pronunciado y con mayores consecuencias a mediano y largo plazo, esto puede aumentar significativamente la tasa de fallas de ese componente o de las infraestructuras o instalaciones asociadas, condición que puede terminar en eventos catastróficos de difícil recuperación.

### 4.3.3 Efectos en el elemento de Servicios y Contratos

Al igual que los elementos de materiales, los servicios y contratos se ven afectados por la estructura de control de la empresa, y en gran medida el desfase y diferimiento que arrastran los procesos se debe a esto. A continuación, se presentan las áreas de afectación que se consideran más importantes en este tipo de egresos:

**Incremento en el costo de los servicios:** y esto puede suceder de varias formas, cambios en las condiciones de la economía, negociaciones débiles en el contrato, daños ocultos no contemplados previamente, alta dependencia externa, procesos de compra inadecuados, bajo rendimiento de los proveedores, entre otros tantos que pueden afectar.

**Inconvenientes para ubicar nuevos proveedores:** la alta especialidad de las actividades puede dificultar el proceso de búsqueda y selección de proveedores, aunado a esto, si la corporación constantemente dilata el cumplimiento de los pagos, es un proceso cuesta arriba poder encontrar a algún ente privado dispuesto a trabajar y exponerse a ese riesgo financiero.

**Problemas de activos fijos:** aquellos contratos que implican actividades con las características de un proyecto de inversión acarrearán dificultades con los bienes involucrados, ya que al haberse ejecutado dentro del presupuesto de operaciones no pueden ser capitalizados y por lo tanto nunca formarán parte de los activos fijos de la empresa, con los inconvenientes que esto acarrea desde el punto de vista control de bienes, jerarquización en el módulo PM del SAP/R3

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES**

De los resultados obtenidos por esta investigación en el campo de estudio, que fueron examinados y analizados en el capítulo IV con el apoyo de los principios teóricos sobre las variaciones del presupuesto, se llegó a determinar las siguientes conclusiones.

#### **5.1 CONCLUSIONES**

En referencia al objetivo específico 1, el cual aborda, “Diagnosticar el comportamiento del presupuesto como componente de la planificación financiera de la Gerencia de Servicios Eléctricos Oriente”, se puede concluir que:

El ciclo administrativo del presupuesto de operaciones presenta debilidades significativas que requieren mejoras de fondo, a continuación, se mencionan algunas:

Uno de los principales problemas que presenta esta organización tiene que ver con *fallas en la estimación de los costos*, y se debe entender aquí que se está hablando de todos los cálculos, en cada grupo de elementos de costos que componen la estructura del presupuesto de operaciones, sino no se tendría variaciones tan significativas en cada rubro.

Otro elemento que vale considerar es que el mecanismo de formulación y ejecución establecido es totalmente *inflexible*, como en casi todos los organismos del Estado, esta dinámica está presente en todas las interacciones

relacionadas con el presupuesto de operaciones, desde los mecanismos de formulación, la burocratización de los procesos de solicitud y aprobación de recursos, los modelos de rendición de cuenta, etc.

Se evidencian debilidades en el *control y seguimiento*, esto se puede constatar al revisar en detalle los casos en los cuales una formulación inadecuada conlleva a variaciones que no son propias del presupuesto de operaciones, como los egresos causados por Proyectos de Inversión manejados en el presupuesto de gasto, los cuales generan problemas en el control y capitalización de activos fijos, imputaciones en cuentas propias de Inversiones con cargos propios de operaciones, cargos que deben ser reclasificados a las cuentas correctas y no se ha hecho, recobros de personal que no se han elaborado desde hace mucho tiempo y que afectan los montos reales, falta jerarquizar activos de instalaciones que eran proyectos de inversión.

Como parte del comentario anterior, la práctica reciente de gestionar recursos en el presupuesto de operaciones para actividades con características de inversión, puede conllevar, entre otras cosas, a no poder visualizar los costos de mantenimiento de cada activo, imposibilidad para planificar mantenimientos preventivos, generar ordenes de mantenimiento, no se puede controlar un stock de repuestos esos bienes, y finalmente tampoco se podría analizar del costo de mantenimiento con el que podría formular un plan presupuestario para el activo en referencia.

En referencia al objetivo específico 2, el cual aborda, “Describir las causas de las variaciones en la ejecución del presupuesto de Operaciones de la Gerencia de Servicios Eléctricos Oriente”, se puede concluir que:

Esta investigación ha permitido puntualizar algunos factores que determinan la ocurrencia de las variaciones en la ejecución del presupuesto de gastos

Existe una inflexibilidad en la formulación presupuestaria, caracterizada por una centralización en la toma de decisiones en cuanto a la asignación de los recursos, los niveles decisorios de Servicios Eléctricos disponen de las actividades que deben ser incluidas en el presupuesto, esto sucede a lo interno, y externamente, la Gerencia de Planificación establece los *techos presupuestarios*.

No hay participación de las unidades organizativas que conforman la Gerencia Servicios Eléctricos en el proceso de formulación presupuestaria, hasta hace un tiempo la Unidad de Presupuesto realizaba reuniones con los departamentos para recopilar información, pero esta práctica se ha abandonado por una percepción errada de no ser necesaria, la falta de mecanismos formalizados y permanentes de participación limita el involucramiento de las áreas y, por ende, puede afectar su compromiso con el cumplimiento del presupuesto.

Además de lo anterior, hay algunos otros factores que pueden afectar la ejecución real de presupuesto, como la variabilidad en los niveles de precios de materiales y servicios, las condiciones de economía venezolana, los eventos imprevistos en el sistema eléctrico, como descargas atmosféricas, accidentes industriales, cambios en las políticas públicas para el sector eléctrico.

En referencia al objetivo específico 3, el cual aborda, “Determinar las consecuencias a corto y mediano plazo que originan las desviaciones en la

ejecución del presupuesto de labor y beneficios para la Gerencia de Servicios Eléctricos Oriente”, se puede concluir que:

Algunas de las variaciones presupuestarias pueden conllevar problemas de flujo de caja que afecten el pago a los proveedores, y siendo que estos son de importancia vital para recuperar y mantener parte de las condiciones operacionales del Sistema Eléctrico, es crítico que se presenten inconvenientes en esta área, esto lleva a los procesos de contratación propiamente dichos, donde muchos procesos son *declarados desiertos* debido a la no participación de las empresas del ramo.

El desfase permanente de actividades de mantenimiento por la no concreción de los contratos de servicios, o los retrasos en la procura de materiales, ponen el riesgo la confiabilidad operacional de esta gerencia, dado que la estabilidad del sistema eléctrico depende directamente de poder ofrecer condiciones optimas de operabilidad, que a su vez estén respaldados por esquema redundantes de respaldo directo con el Sistema Eléctrico Nacional y/o los parques de generación propios.

La empresa no ofrece condiciones competitivas para la captación de nuevos talentos, como tampoco hay capacitación y formación para la plantilla de personal actual, paulatinamente se ha producido un egreso de personal en áreas importantes que ha dejado a la deriva procesos que, si bien algunos no son de carácter técnico y operativo, en consecuencia, y en la generalidad de los casos, conllevan tareas administrativas que soportan actividades como la de presupuesto, tal es el caso de los creadores de avisos y ordenes de mantenimiento, los administradores PM que crean las Jerarquías de activos para los Objetos Técnicos del módulo PM de SAP/R3.

En esta Gerencia, como en el resto de la empresa, son evidentes ciertas condiciones laborales a los que está sometido el personal, con cierta dinámica que de manera sistemática ha deteriorado el clima organizacional, con un nivel de insatisfacción generalizada y por consecuencia una baja productividad.

## **CAPITULO VI**

### **FORMULACION DE LA PROPUESTA**

#### **6.1 LINEAMIENTOS PARA OPTIMIZAR LAS VARIACIONES DEL PRESUPUESTO DE OPERACIONES COMO COMPONENTE DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA, EN LA GERENCIA DE SERVICIOS ELÉCTRICOS ORIENTE**

A continuación, se proponen los siguientes lineamientos para optimizar las variaciones o desviaciones del presupuesto de operaciones en la Gerencia de Servicios Eléctricos Oriente:

1. Identificación de las causas de las variaciones presupuestarias:
  - a. Análisis detallado de las desviaciones: se debe hacer un análisis detallado de las variaciones presupuestarias, desglosándolas por rubro, departamento, proyecto o cualquier otra categoría relevante.
  - b. Investigación de las raíces: se debe investigar la naturaleza de las no conformidades, considerando tanto factores internos como la eficiencia operativa, la gestión de costos, los procesos de compra de materiales y contratación de servicios, y elementos externos como las fluctuaciones del mercado, los cambios legales o las condiciones económicas.
  - c. Identificación de patrones: se debe identificar las tendencias recurrentes o ciclos en las variaciones presupuestarias para enfocarse en áreas que requieren atención prioritaria.

Beneficios:

- Comprensión profunda de las causas subyacentes de las variaciones presupuestarias.

- Identificación de áreas que requieren atención prioritaria para aplicar correctivos.
- Prevención de futuras desviaciones presupuestarias mediante acciones proactivas.
- Mejora en la toma de decisiones financieras basadas en datos concretos.

## 2. Implementación de medidas correctivas:

- a. Acciones preventivas: se recomienda desarrollar e implementar medidas preventivas para evitar que se repitan las desviaciones presupuestarias identificadas. Esto puede incluir la revisión de procesos, la mejora de la comunicación, la capacitación del personal y la implementación de controles internos más estrictos.
- b. Acciones correctivas: se precisan acciones correctivas para abordar las desviaciones presupuestarias ya existentes. Esto implica la redistribución de recursos, nuevas estrategias de negocios con los proveedores u otros entes del Estado, la revisión de acuerdos contractuales o la búsqueda de alternativas más rentables y eficientes.
- c. Monitoreo y evaluación: es imprescindible monitorear y evaluar la efectividad de las medidas aplicadas, realizando ajustes según sea necesario. En este punto sería útil implementar algún ratio o KPI de control que permita un monitoreo versátil de fácil comprensión para todos los involucrados.

## Beneficios:

- Corrección efectiva de las desviaciones presupuestarias y retorno al cumplimiento del presupuesto.
- Optimización en el uso de las asignaciones presupuestarias.
- Mejora en la eficiencia operativa.

- **Fortalecimiento de la disciplina financiera y el control interno.**

3. Fortalecimiento de los procesos de planificación y control presupuestario:

- a. Mejoras en la formulación presupuestaria: Se revisarán y mejorarán los procesos de presupuestación para garantizar que sean precisos y realistas, tomando en cuenta factores internos y externos que podrían afectar los costos y gastos.
- b. Establecimiento de objetivos claros: Se establecerán objetivos claros, medibles y alcanzables para cada proceso de la Gerencia de Servicios Eléctricos Oriente, alineándolos con el presupuesto general de operaciones.
- c. Implementación de un sistema de control presupuestario efectivo: Se implementará un sistema de control presupuestario robusto que permita monitorear el desempeño financiero de manera regular, identificar desviaciones oportunamente y tomar las medidas correctivas necesarias.

Beneficios:

- Presupuestos más precisos y realistas que reflejan las condiciones actuales del mercado y las necesidades de Servicios Eléctricos Oriente.
- Mejor correlación entre los objetivos estratégicos y la asignación de recursos financieros.
- Toma de decisiones financieras más informadas y efectivas.
- Reducción del riesgo de desviaciones presupuestarias significativas.

4. Promoción de una cultura de gestión presupuestaria responsable:

- a. Capacitación y sensibilización: se debe brindar capacitación y sensibilización al personal de Servicios Eléctricos Oriente sobre la

importancia de la gestión presupuestaria responsable y el cumplimiento del plan de gastos. En particular al personal operativo en los niveles Supervisorios, que por su formación y la dinámica de trabajo que llevan a cabo, pueden adolecer de ciertas aptitudes necesarias para un óptimo desempeño en actividades de índole administrativo.

- b. Comunicación: Se fomentará una comunicación sobre las incidencias del presupuesto y la gestión de los recursos financieros de la organización, involucrando a todos los departamentos y niveles jerárquicos.
- c. Reconocimiento y recompensas: Se implementará un sistema de reconocimiento y recompensas para incentivar al personal a contribuir al cumplimiento del presupuesto y al manejo eficiente de los recursos.

Beneficios:

- Mayor compromiso del personal con los objetivos presupuestarios.
- Mejor comprensión de los conceptos financieros y su impacto en la organización.
- Aumento de la eficiencia operativa y la reducción de costos.
- Fortalecimiento de la cultura organizacional y la responsabilidad compartida.

5. Revisión y actualización periódica de los lineamientos:

- a. Evaluación continua: Se evaluará periódicamente la efectividad de los lineamientos correctivos y se realizarán ajustes o actualizaciones según sea necesario.
- b. Adaptación a cambios: Se adaptarán los lineamientos a los cambios en el entorno de la empresa, las condiciones del mercado, las regulaciones y las estrategias de Servicios Eléctricos.

c. Incorporación de nuevas prácticas: Se incorporarán continuamente nuevas prácticas y metodologías de gestión financiera para optimizar el control presupuestario y mejorar la planificación financiera.

Beneficios:

- Mantenimiento de la relevancia y efectividad a largo plazo.
- Mejora continua en la gestión presupuestaria y financiera.
- Mayor capacidad de adaptación a cambios y necesidades.
- Fortalecimiento de la cultura de mejora continua y aprendizaje.
- Mayor confianza en la efectividad de los lineamientos.
- Reducción del riesgo de obsolescencia de las estrategias.
- Identificación de oportunidades para innovar en procesos financieros.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arias, F. G. (2016). El Proyecto de Investigacion. Caracas: Episteme.
- Berk, J., DeMarzo, P., & Harford, J. (2010). Fundamentos de Finanzas Corporativas. Madrid: Pearson.
- Burbano Ruiz, J. E. (2005). Presupuesto. Bogotá: Nomos.
- Burbano Ruiz, J. E. (2011). Presupuesto. Bogotá: McGraw-Hill.
- Cardenas y Napoles, R. A. (2008). Presupuestos. Mexico: McGraw-Hill.
- Carrasquero, J. (Enero de 2011). Gestion Presupuestaria en las Alcaldias de la Costa Oriental del Lago. Maracaibo, Zulia, Venezuela: Univesidad Rafael Bellosos Chacin.
- Del Rio Gonzalez, C. (2002). El Presupuesto. Mexico: Cengage Learning.
- Diaz, M., Parra, R., & Lina, L. (2012). Presupuestos. Colombia: Pearson.
- Franquesa Graner, L. (1991). De la Contabilidad de Costos al Tableau de Bord. España: Marcombo Boxareui.
- Gomez Rondon, F. (2001). El Presupuesto de la Empresa Industrial. Caracas: FraGor.
- Horngren, C. T., Foster, G., & Datar, S. M. (2007). Contabilidad de Costos. Mexico: McGraw-Hill.
- Jaffe, J. F., Ross, S. A., & Westerfield, R. W. (1996). Finanzas corporativas. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Jaffe, J. F., Ross, S. A., & Westerfield, R. W. (2010). Finanzas corporativas. Mexico: McGrawHill.
- Mendoza Roca, C. (2004). Presupuestos para empresas de manufactura. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Morales Castro, A., & Morales Castro, J. A. (2014). Planeación Financiera. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Muñiz, L. (2009). Control Presupuestario. España: Profit.
- ONAPRE. (08 de 2023). Manual de Normas para la Formulación del Presupuesto de los Órganos del Poder Nacional. Caracas, Distrito Capital, Venezuela.
- Ortega Castro, A. L. (2002). Introduccion A Las Finanzas. Mexico: McGraw-Hill.
- Paredes, F. (2006). Presupuesto publico. Merida: Edicion G.
- Pere, N. (2000). Elaboracion y Control de Presupuestos. Barcelona, España: Gestion 2000.

- Quintero Pedraza, J. C. (Octubre de 2009). Planificación Financiera. Obtenido de <https://www.eumed.net>: <https://www.eumed.net/ce/2009b/jcqp3.htm>
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. d. (2010). Metodología de la Investigación. Mexico: McGrawHill.
- Sierra, R. (1994). Técnica de Investigación Social. Madrid: Paraninfo.
- Valdes Mederos, L., Miranda, L. G., & Curbelo Tribicio, I. (2011). Consideraciones teóricas sobre la Planificación Financiera en las empresas Cubanas. Obtenido de Observatorio de la Economía Latinoamericana, No 157: <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat//////////cu/2011/mmt.html>
- Welsch, G., Hilton, R., Gordon, P., & Rivera, C. (2005). Presupuestos. Mexico: Pearson Prentice Hall.

## HOJAS METADATOS

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

<b>Título</b>	<b>Lineamientos para optimizar las variaciones del presupuesto de operaciones como componente de la planificación financiera, en la Gerencia de Servicios Eléctricos Oriente</b>
---------------	--

El Título es requerido. El subtítulo o título alternativo es opcional.

### Autor(es)

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Código ORCID / e-mail</b>	
Aleman López Nelson David	<b>ORCID</b>	12537966
	<b>e-mail</b>	Nelson76v@gmail.com

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres de un autor. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema ORCID (Open Researcher and Contributor ID) se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores.

### Palabras o frases clave:

presupuesto
finanzas
variaciones
eficiencia
mejora
maestría

El representante de la subcomisión de tesis solicitará a los miembros del jurado la lista de las palabras claves. Deben indicarse por lo menos cuatro (4) palabras clave.

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

### Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub-área
Ciencias Administrativas	Finanzas
<b>Línea de Investigación:</b> Finanza empresarial, control y ejecución de presupuesto	

Debe indicarse por lo menos una línea o área de investigación y por cada área por lo menos un subárea. El representante de la subcomisión solicitará esta información a los miembros del jurado.

### Resumen (Abstract):

**El propósito de la presente investigación es diseñar Lineamientos para optimizar las variaciones en la ejecución. Para este trabajo se realizó una investigación de campo con basamento documental con nivel descriptivo. La técnica de recolección de datos se realizó a través de la observación directa, revisión bibliográfica, entrevistas no estructuradas. Se identificaron debilidades significativas en el ciclo administrativo del presupuesto que generan dificultades en el control y seguimiento, así como en la ejecución efectiva de las actividades operativas, Por otro lado, la conclusión más relevante es que para abordar estas debilidades, se debe aplicar lineamientos específicos que incluyen la identificación las causas de las variaciones presupuestarias, medidas correctivas y preventivas, fortalecimiento de los procesos presupuestarios, promoción de una cultura de gestión presupuestaria responsable.**

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

### Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Prof. Ysafari Hidalgo	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	<b>ORCID</b>	<b>12967961</b>
	<b>e-mail</b>	ysafariha@gmail.com
Prof. Guillermo Carreño	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	<b>ORCID</b>	<b>12557043</b>
	<b>e-mail</b>	gcarreño.udomonagas@gmail.com
Prof. Luis Centeno	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	<b>ORCID</b>	<b>11969384</b>
	<b>e-mail</b>	lcenteno.udomonagas@gmail.com

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres del tutor y los otros dos (2) jurados. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor está registrado en el sistema ORCID (Open Researcher and Contributor ID), se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el número de la Cédula de Identidad).. La codificación del Rol es: CA = Coautor, AS = Asesor, TU = Tutor, JU = Jurado.

### Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2024	06	28

Fecha en formato ISO (AAAA-MM-DD). Ej: 2005-03-18. El dato fecha es requerido.

**Lenguaje:** spa      Requerido. Lenguaje del texto discutido y aprobado, codificado usando ISO 639-2. El código para español o castellano es spa. El código para inglés en. Si el lenguaje se especifica, se asume que es el inglés (en).

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

### Archivo(s):

Nombre de archivo
NMOTMS_ALND2024

Caracteres permitidos en los nombres de los archivos: **A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 \_ - .**

### Alcance

**Espacial:** Gerencia de Servicios Electricos división Oriente. Edificio sede Maturin (ESEM) nivel 2 modulo 3 avenida Alirio Ugarte Pelayo

**Temporal:** 2023/2024

### Título o Grado asociado con el trabajo:

Magister Scientiarium en Ciencias Administrativas mención Finanzas

Dato requerido. Ejemplo: Licenciado en Matemáticas, Magister Scientiarium en Biología Pesquera, Profesor Asociado, Administrativo III, etc

**Nivel Asociado con el trabajo:** Magister

Dato requerido. Ejs: Licenciatura, Magister, Doctorado, Post-doctorado, etc.

### Área de Estudio:

Ciencias Sociales y Administrativas

Usualmente es el nombre del programa o departamento.

### Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente

Hoja de metadatos para tesis y trabajos de Ascenso- 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano  
**Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ**  
Vicerrector Académico  
Universidad de Oriente  
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

RECIBIDO POR [Firma]  
FECHA 5/8/09 HORA 5:30

Cordialmente,  
[Firma]  
**JUAN A. BOLANOS CURTEL**  
Secretario

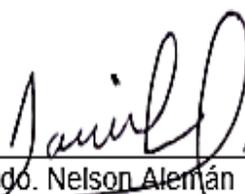
C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YOC/manija

**Hoja de metadatos para tesis y trabajos de Ascenso- 6/6**

**De acuerdo al Artículo 41 del reglamento de Trabajos de Grado:**

**Los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quién deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización.**



---

Lcdo. Nelson Alemán

**Autor**



---

Dra. Ysabel Hidalgo

**Tutor(a)**