

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA
NÚCLEO MONAGAS**



**EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES QUE PERMITAN MEDIR LA
GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y PRESUPUESTARIA EN LA UNIDAD DE
PRESUPUESTO Y GESTIÓN DE LA EMPRESA SEMDA, C.A.**

Asesor:
Lcda. Fanny Rangel

Presentado por:
Br. Briceño C., Rita M.
C. I: 16.723.753.

**Trabajo de Grado, Modalidad Pasantía, presentado como requisito parcial para
optar al Título de Licenciado en Contaduría Pública.**

Maturín, Marzo de 2006

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA
NÚCLEO MONAGAS



**EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES QUE PERMITAN MEDIR LA
GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y PRESUPUESTARIA EN LA UNIDAD DE
PRESUPUESTO Y GESTIÓN DE LA EMPRESA SEMDA, C.A.**

APROBADO POR

LCDA. FANNY RANGEL
ASESOR ACADÉMICO

LCDO. ROBERTO MIRABAL
JURADO PRINCIPAL

LCDO. JESÚS CABRERA
JURADO PRINCIPAL

Maturín, Marzo de 2006

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso, que a través de su voluntad divina me ha permitido lograr ésta meta y cumplir uno más de mis sueños.

A mi amadísima Madre (+), quien por voluntad divina de nuestro creador, no tuvo la dicha de compartir conmigo este hermoso e importante logro. Siempre te tengo presente en mis pensamientos y te recuerdo con infinito amor. ¡Que Dios te tenga en su Santa Gloria!

A mis tíos Eloisa Campos y Alberto Simoza, quienes han sido unos padres para mi y pilar fundamental en mi formación, por su apoyo incondicional, por su amor sincero, especialmente por su comprensión y buenos consejos. ¡De corazón los quiero!

A mi Abuela Berta, mujer luchadora y de gran tenacidad, por ser fuente de inspiración y admiración, por enseñarme a ser perseverante y constante en la vida y ayudarme a cultivar los buenos valores que reinan en su hogar.

A mis hermanos, Pedro, Julia, Henry y Vidal; quienes han sido mis compañeros y amigos en todo momento. Sinceramente deseo de todo corazón que éste logro les sirva de estímulo para luchar por sus sueños.

A mis amigas: María Gabriela Tovar, Carmen Guillén, Karen Carvajal, María José Malave, María Ysabel Gómez, por brindarme la oportunidad de conocer el verdadero significado de la amistad. ¡Siempre las llevaré en un lugar especial de mi corazón!

Rita M. Briceno G.

AGRADECIMIENTOS

Les brindo de manera muy especial mi infinito agradecimiento:

A mi familia por su apoyo, comprensión y amor incondicional en cada momento de mi vida, especialmente por enseñarme a ser perseverante y a luchar por el logro de mis metas y sueños.

A mis amigos y compañeros de estudios, quienes de una u otra forma compartieron conmigo a lo largo de mi carrera y me brindaron su apoyo en todo momento: María Gabriela, María José, Adriannys, Mariányela, Karen, Mairé, Marían, Jesús, Juan, Luzyelis, Rosibelia, Luís Enrique, Carmen, Alexander, David.

A José G. Hernández, por su amor y apoyo incondicional en el logro de mis sueños y metas.

A las familias: Simoza Bolívar, Hernández Figueroa, Carvajal Rivas, Malavé Sanabria, Gómez Arreaza, Mendoza Jurado, Guillén Meza, Tovar Sifontes, Urbáez Villarroel, por sus buenos y oportunos consejos hacia mi persona.

A la Lcda. Fanny Rangel, por sus buenos consejos y por orientarme en la realización de este trabajo de investigación, el cual representa una etapa crucial para mi carrera.

A la empresa **Semda, C.A.** por la oportunidad de realizar mi pasantía dentro de sus instalaciones y brindarme apoyo material, humano y educativo para llevar a feliz termino éste trabajo de investigación y ampliar mis conocimientos y aprendizaje. Especialmente a mi asesora empresarial Lcda. Gladis Romero de Aguirre por su

colaboración; de igual manera hago extensivo mí agradecimiento a todo el personal que labora en la Unidad de Presupuesto y Gestión: Lcda. Iraima Russel, Lcda. Vilma Contreras, T.S.U. Gilbert Guzmán, T.S.U. José Hernández y T.S.U. Yolarbi Alfonso.

A la Universidad de Oriente, Núcleo de Monagas, muy especialmente al personal docente que en ella labora, quienes de una u otra forma intervinieron en mi formación profesional.

¡Gracias infinitas a todos!

CONTENIDO

APROBADO POR	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
CONTENIDO	vi
LISTA DE CUADROS	viii
LISTA DE GRÁFICOS	x
RESUMEN.....	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I.....	4
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES	4
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
Objetivo General	7
Objetivos Específicos.....	7
DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	8
CAPITULO II	10
MARCO TEÓRICO	10
ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
BASES TEÓRICAS.....	13
Indicador	13
Indicador de Gestión	13
Objetivo Principal de los Indicadores de Gestión.....	14
Importancia de los Indicadores de Gestión	14
Principales Criterios que deben estar Presentes en un Indicador de Gestión.....	15
Tipos de Indicadores de Gestión	16
Requisitos Deben Cumplir los Indicadores de Gestión.....	17
¿Por qué Medir los Indicadores de Gestión y a Quienes les Interesa?.....	20
¿Qué es un Control?.....	21
¿Qué es un Control de Gestión?.....	21
Funciones del Control de Gestión.....	22
Principales Elementos del Control de Gestión.....	22
BASES LEGALES	23
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela	23
Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público	23
DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	24
Reseña Histórica de la Empresa.....	24
Objetivos de la Empresa.....	27

Misión de la Empresa.....	28
Visión de la Empresa	28
Factores Críticos de Éxito de la Empresa (en que Apoyarnos para Lograrlo)....	28
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA.....	31
DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD EN ESTUDIO.....	36
CAPITULO III.....	42
MARCO METODOLÓGICO.....	42
TIPO DE INVESTIGACIÓN	42
NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN	43
POBLACIÓN.....	43
TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	44
La Observación Directa.....	44
Entrevista no Estructurada	45
CAPITULO IV	46
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	46
IDENTIFICAR LA DOCUMENTACIÓN PROCESADA EN LA UNIDAD DE PRESUPUESTO Y GESTIÓN DE LA EMPRESA SEMDA, CA.....	46
DESCRIBIR LOS INDICADORES QUE EXISTEN EN LA UNIDAD DE PRESUPUESTO Y GESTIÓN DE LA EMPRESA SEMDA, CA.....	49
DESCRIBIR EL SISTEMA SECONPRE, UTILIZADO EN LA UNIDAD PARA EFECTUAR LAS CARGAS PRESUPUESTARIAS.....	78
ESTABLECER LOS PARÁMETROS DE CONTROL QUE PERMITAN EVALUAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y PRESUPUESTARIA EN LA UNIDAD DE PRESUPUESTO Y GESTIÓN DE LA EMPRESA SEMDA, CA .	86
CAPÍTULO V.....	90
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	90
CONCLUSIONES	90
RECOMENDACIONES	92
BIBLIOGRAFÍA.....	94
ANEXO	96

LISTA DE CUADROS

CUADRO N° 1. METAS RELEVANTES.....	51
Ejecución Presupuestaria Enero-Diciembre 2004	
CUADRO N° 2. INDICADORES ECONOMICOS	52
Ejecución Presupuestaria Enero-Diciembre 2004	
CUADRO N° 3. EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA ENERO-DICIEMBRE 2004	54
CUADRO N° 4. EJECUCIÓN POR PARTIDAS (MMBs.)	56
Ejecución Presupuestaria Enero-Diciembre 2004	
CUADRO N° 5. GASTOS DE PERSONAL (MMBs.)	59
Ejecución Presupuestaria Enero-Diciembre 2004	
CUADRO N° 6. OTROS GASTOS DE PERSONAL (MMBs.)	60
Ejecución Presupuestaria Enero-Diciembre 2004	
CUADRO N° 7. MATERIALES Y SUMINISTROS (MMBs.)	61
Ejecución Presupuestaria Enero-Diciembre 2004	
CUADRO N° 8. GASTOS POR SERVICIOS (MMBs.)	62
Ejecución Presupuestaria Enero-Diciembre 2004	
CUADRO N° 9. OTROS SERVICIOS (MMBs.)	63
Ejecución Presupuestaria Enero-Diciembre 2004	
CUADRO N° 11. GASTOS NO OPERATIVOS (MMBs.)	65
Ejecución Presupuestaria Enero-Diciembre 2004	
CUADRO N° 12. MUEBLES Y EQUIPOS (MMBs.)	66
Ejecución Presupuestaria Enero-Diciembre 2004	
CUADRO N° 13. INVERSIONES EN OBRAS (MMBs.)	67
Ejecución Presupuestaria Enero-Diciembre 2004	
CUADRO N° 14. PRESUPUESTO DE INGRESOS (MMBs.)	69
Ejecución Presupuestaria Enero-Diciembre 2004	
CUADRO N° 15. ESTADO DE RESULTADOS EN MMBs	72
Ejecución Presupuestaria Enero-Diciembre 2004	

CUADRO N° 16. NUMERO DE CARGOS	74
Ejecución Presupuestaria Enero-Diciembre 2004	
CUADRO N° 17. INDICADORES NO UTILIZADOS ACTUALMENTE	76

LISTA DE GRÁFICOS

GRAFICO N° 1. PRESUPUESTO 2004 VS EJECUTADO.....	57
(Enero-Diciembre 2004 En Mmbs).....	
GRAFICO N° 2. VENTA DE ENERGIA 2004 VS EJECUTADO AL 30/12/2004	
EN MMBs.....	70
ejecución Presupuestaria Enero-Diciembre 2004	

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA
NÚCLEO MONAGAS



**EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES QUE PERMITAN MEDIR LA
GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y PRESUPUESTARIA EN LA UNIDAD DE
PRESUPUESTO Y GESTIÓN DE LA EMPRESA SEMDA, C.A.**

Asesor:
Lcda. Fanny Rangel

Autor:
Br. Briceño C., Rita M.
C. I: 16.723.753.

RESUMEN

Esta investigación, se fundamentó en la evaluación de los indicadores que permitan medir la gestión administrativa y presupuestaria en la Unidad de Presupuesto y Gestión de la empresa Semda, C.A., así mismo se llevó a cabo una identificación de la documentación que se maneja dentro de la Unidad y un reconocimiento del sistema computarizado que se utiliza para llevar a cabo las ejecuciones presupuestarias que se requieran. Durante la investigación se utilizó una metodología compuesta por: una investigación de campo y documental con carácter descriptivo, entrevistas no estructurada a la población de estudio y una revisión documental. Esta Evaluación se realizó con el propósito de examinar los indicadores de gestión utilizados en la Unidad, para determinar si presentan verazmente la situación de la empresa. Como resultado de la evaluación se obtuvieron las siguientes conclusiones: Los indicadores utilizados en la Unidad son de carácter presupuestarios y administrativos a la vez, puesto que por un lado, recaban información acerca de la utilización del presupuesto de la empresa, y por otro plasman la manera en que se han administrado los recursos que han sido presupuestados, también se pudo conocer que existen indicadores de gran importancia que no son utilizados actualmente por la unidad; por otra parte, se pudo evidenciar que la unidad lleva un adecuado procesamiento de la documentación, pero no tiene un control de la misma ni de aquellos documentos que ingresan a la unidad con errores u omisiones, para lo cual se recomienda primeramente utilizar los indicadores obviados, puesto que brindan información relevante e importante para la toma de decisiones y llevar un registro de la documentación procesada por la unidad, así como un control de los documentos con errores u omisiones que permitan determinar en un momento dado la eficacia de la unidad.

INTRODUCCIÓN

Las exigencias del mundo actual amerita que dentro de las organizaciones se establezcan herramientas de medición, que permitan evaluar su desempeño, de manera que se puedan determinar si existen fallas o no, y si existen tomar las medidas correspondientes para corregirlas. Una de esas herramientas son los indicadores de gestión, los cuales se establecen dentro de la organización tomando en cuenta variables específicas que permitan obtener resultados claros y precisos, asimismo, como las necesidades propias de la misma.

Los indicadores de gestión más que una herramienta constituyen una necesidad dentro de cualquier organización, pues a través de ellos se evalúa el desempeño y el rumbo que tomará la misma, lo cual representa un punto de gran importancia.

En el desarrollo de indicadores se deben identificar necesidades propias del área involucrada, clasificando la información recabada según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador. Esto es fundamental para el mejoramiento de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas.

El principal propósito de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación. Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada.

La evaluación de las actividades resulta con frecuencia más práctica y útil si se realiza a través del uso de indicadores, por cuanto proveen señales relevantes acerca de los diversos aspectos relacionados con la ejecución cotidiana de los mismos.

Un aspecto importante que debe ser considerado a la hora de implementar un sistema de evaluación a través de indicadores es definir los objetivos y las metas que se desean alcanzar. La inexistencia de objetivos y metas claras hace difícil para el encargado de la evaluación el captar cualquier problema mediante la utilización de indicadores, puesto que estos sólo tienen sentido y pueden ser interpretados en atención a su diferencia o coincidencia con un patrón que debe ser proporcionado por objetivos y metas preestablecidas.

El objetivo de esta investigación es evaluar los indicadores que permitan medir la gestión administrativa y presupuestaria en la Unidad de Presupuesto y Gestión de la empresa SEMDA, C.A.

Este trabajo de investigación está estructurado de la siguiente manera:

CAPITULO I: Se refiere a la explicación del asunto de estudio, el cual incluye el planteamiento del problema, objetivos generales y específicos, delimitación, justificación y definición de términos básicos.

CAPITULO II: Este constituye el compendio teórico que respalda el problema objeto de estudio, exponiendo las bases teóricas concernientes al tema de Indicadores de Gestión, control de gestión y la empresa SEMDA, C.A.

CAPITULO III: El propósito de este capítulo es señalar la metodología que se utilizara durante la investigación, es decir, el tipo y nivel de la investigación, universo

o población, las técnicas de recolección y análisis de los datos, así como los recursos disponibles para llevar a cabo esta investigación.

CAPITULO IV: Representado por el análisis de los resultados de la investigación, donde, se presentan las conclusiones obtenidas de las observaciones y evaluaciones realizadas y de la información recabada, así como el análisis e interpretación de los mismos, dando cumplimiento de esta manera a los objetivos específicos planteados.

CAPÍTULO V: Está constituido por las Conclusiones, tomadas de las observaciones reflejadas en el Capítulo cuatro (IV), en relación a los objetivos planteados; y las Recomendaciones, que son las medidas a tomar para la solución del problema suscitado.

BIBLIOGRAFÍA: Textos, documentos, leyes, entre otros; utilizados durante la realización del Trabajo de Investigación.

CAPITULO I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad las organizaciones a nivel mundial, enfocan su razón de ser en la ejecución oportuna y satisfactoria de cada una de sus actividades tanto internas como externas, por cuanto estas influyen tanto en la dinámica organizacional como en la efectividad de la organización.

Desde este punto de vista, las organizaciones tanto públicas como privadas requieren de métodos más modernos, flexibles y dinámicos que le permitan controlar y coordinar sus acciones, para así hacer frente al creciente número de actividades que se llevan a cabo dentro de la misma, razón por la cual se han visto en la obligación de modificar elementos estructurales, administrativos y gerenciales e implementar herramientas de medición que conlleven a obtener resultados satisfactorios y lograr mayor eficiencia, eficacia y efectividad en las actividades que se realizan en la organización.

No es secreto para nadie que en Venezuela, la medición de resultados de la gestión en las organizaciones, tradicionalmente y, entre otras razones, por su requerimiento de tipo legal se han centrado exclusivamente en áreas de naturaleza económica, lo que amerita con urgencia ser modificado, para así tener una visión más certera de lo que en realidad es la organización y de cómo es su desempeño.

Debido a las múltiples actividades que se llevan a cabo dentro de la Unidad de Presupuesto y Gestión de la empresa SEMDA, CA., es necesario disponer de ciertos parámetros técnicos de medición mas allá de lo económico; de modo tal que se puedan detectar áreas problemas, sobre todo en el procesamiento de documentos, por cuanto la unidad representa un factor importante dentro del control interno. De igual manera, a través de ellos se pueden aprovechar situaciones adversas para convertirlas en oportunidades y acciones productivas, para una mejor coordinación de las labores específicas, permitiendo la ejecución de las tareas y cumplir de esta manera con las funciones que le competen a la Unidad.

El método actual de control de la ejecución del presupuesto aún, cuando es aplicado por la Unidad para determinar el comportamiento de cada una de los rubros que componen el presupuesto de la empresa, no permite establece parámetros de control en cuanto a los niveles de ejecución, no pudiéndose establecer si la misma es satisfactoria o no.

La inexistencia de instrumentos de control de las actividades, no permite evaluar de forma sistemática la ejecución de las mismas dentro de la unidad, ni su desempeño global o general, esto queda evidenciado al momento de determinar si las acciones que se han coordinado son las adecuadas y si el personal que labora en la unidad esta capacitado para ejecutar dichas labores; a fin de tomar las decisiones oportunas y acertadas para establecer los correctivos necesarios para optimizar la gestión.

Por las consideraciones antes expuestas existe la necesidad de evaluar los indicadores existentes de forma tal que en las fases de seguimiento y control se pueda visualizar el nivel de éxito y objetividad de las distintas actividades realizadas por la unidad para el logro de las metas planteadas.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La evaluación cualitativa y cuantitativa del desempeño, conlleva al compromiso de todos los involucrados en la generación del servicio o “producto” que ofrece su respectiva organización o unidad, y permite detectar inconsistencias entre el qué hacer de la empresa y sus objetivos prioritarios, induce adecuaciones en los procesos internos y aporta mayor transparencia a la gestión.

Lograr una gestión más eficiente y comprometida con los resultados implica transformaciones importantes en el funcionamiento de las organizaciones. Esto requiere, entre otras cosas, desarrollar liderazgos que impulsen el cambio, incorporar técnicas modernas de gestión, establecer metas medibles de desempeño, todo ello dentro de un marco de participación y compromiso de los distintos estamentos en una gestión de mejor calidad.

Un sistema que entregue información regular sobre la calidad de la gestión posibilitará mayor eficiencia en la asignación de los recursos físicos, humanos y financieros, proporcionará una base de seguridad y confianza en su desempeño al conjunto de los funcionarios implicados en su implementación, en la medida que delimita mejor el campo de trabajo, sus atribuciones y deberes; incrementará la autonomía y responsabilidad de los directivos, en tanto cuenten con bases sustentables de información para la toma de decisiones, y ayudará a mejorar la coordinación dentro de la organización.

La medición de indicadores de gestión debe involucrar en forma democrática y participativa a todos los funcionarios implicados en la producción de un servicio o función, por lo que su desarrollo e implementación debería interesar y sobre todo beneficiar tanto a sus productores como a sus destinatarios.

Por consiguiente la evaluación de los indicadores de gestión, permitirá a la Unidad de Presupuesto y Gestión de la empresa SEMDA, C.A. evaluar las actividades que lleva a cabo, a fin de poder controlarlas y tomar las medidas preventivas o correctivas, si fuese necesario. Por otra parte la implementación de indicadores de gestión canalizará la toma de decisiones acertadas, por cuanto proveen información que le servirá de gran utilidad a la Gerencia.

DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo esta circunscrito a la evaluación de los indicadores que permitan medir la gestión administrativa y presupuestaria en la Unidad de Presupuesto y Gestión de la empresa SEMDA, C.A., para el período comprendido desde el 01/01/2004 al 31/12/2004. La sede administrativa de la empresa se encuentra ubicada en la Calle Mariño, Edificio Nicamale, Maturín – Edo. Monagas.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Evaluar los Indicadores que permitan medir la gestión administrativa y presupuestaria en la Unidad de Presupuesto y Gestión de la empresa SEMDA, C.A.

Objetivos Específicos

- Identificar la documentación procesada en la Unidad de Presupuesto y Gestión de la empresa SEMDA, CA.
- Describir los indicadores que existen en la Unidad de Presupuesto y Gestión de la empresa SEMDA, CA.

- Describir el Sistema SECONPRE, utilizado en la unidad para efectuar las cargas presupuestarias.
- Establecer los parámetros de control que permitan evaluar la gestión administrativa y presupuestaria en la Unidad de Presupuesto y Gestión de la empresa SEMDA, CA.

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Actividad: “Conjunto de operaciones o tareas propias de una persona o entidad: actividad docente, empresarial”. (Biblioteca de Consulta Microsoft Encarta 2005).

Eficacia: “Capacidad para obrar o para conseguir un resultado determinado”. (Diccionario Enciclopédico El Pequeño Larrouse).

Eficiencia: “Virtud para conseguir un objetivo con el menor consumo posible de recursos”. (Biblioteca de Consulta Microsoft Encarta 2005).

Estrategia: “Arte de dirigir un conjunto de disposiciones para alcanzar un objetivo”. (Diccionario Enciclopédico El Pequeño Larrouse).

Evaluar: “estimar, apreciar, calcular el valor de una cosa”. (Diccionario Enciclopédico El Pequeño Larrouse).

Gestión: “Administración y dirección de una empresa atendiendo a una serie de procedimientos y reglas que mediante la coordinación y organización de los recursos disponibles persigue cumplir los objetivos prefijados de la manera más eficaz posible”. (Diccionario de Finanzas, 2004, p.84).

MEM: Ministerio de Energía y Minas.

ONAPRE: Oficina Nacional de Presupuesto.

Organización: “Conjunto de elementos (personas, medios, etc.) unidos bajo una misma estructura para la realización de una actividad común o para la persecución de un mismo objetivo”. (Biblioteca de Consulta Microsoft Encarta 2005).

Saca: Sistema de Salida de Material de Almacén.

Seconpre: Sistema de Ejecución y Control Presupuestario.

Semead: Sistema de Servicios Médicos.

Sigei: Sistema utilizado para Integrar el Presupuesto de acuerdo a los procedimientos que establece la Oficina Nacional de Presupuesto.

Sistema: “Conjunto integrado por elementos que interaccionan de forma lógica y dinámica. La influencia ejercida sobre alguno de los elementos del sistema le afectará globalmente debido a la interrelación entre los elementos, que busca la autorregulación o equilibrio del propio sistema. Si el sistema recibe influencias del mundo exterior, se trata de un sistema abierto, en contraposición a un sistema cerrado”. (Diccionario de Finanzas, 2004, p.312).

Winforpre: Sistema de Formulación Presupuestaria.

Winpresu: Sistema de Consolidación de Formulación Presupuestaria.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Betancourt, Lisbeth (Febrero, 1999), autor del trabajo de grado titulado: “Formulación de indicadores para el seguimiento, control y evaluación de la gestión programática-presupuestaria del Servicio Forestal Venezolano, Región Monagas”, llegó a las siguientes conclusiones:

- El Servicio Forestal Venezolano (SEFORVEN), no cuenta con una base de datos que sirva de instrumento para la planificación y control de actividades.
- El Servicio Forestal Venezolano (SEFORVEN), no realiza un monitoreo constante de las actividades desarrolladas.
- El Servicio Forestal a Nivel Regional no cuenta con indicadores, que sirvan para hacer una evaluación de gestión, que se pueda enviar al Nivel Central (Caracas), para obtener de ellos sus observaciones al respecto.
- El uso de indicadores, nos permite conocer el comportamiento de una o más variables en forma de denominaciones, visualizando desvíos y en consecuencia actuar de manera preventiva o correctiva.
- En términos de modelos sistemáticos contribuyen a identificar el nivel de uso de los recursos que se disponen (eficiencia); el nivel de cumplimiento de programas, objetivos, metas, etc. (efectividad); cumplimiento de especificaciones (calidad); así como la cadena de repercusiones hacia otras unidades internas en la organización y/o aquellas coincidencias en le entorno

(efecto-impacto), lo cual permite concluir que el potencial que poseen los indicadores es de gran utilidad y vital importancia para cualquier empresa.

Gema de Esteban Curiel (Junio, 2003), autora del Trabajo de Grado titulado: “Análisis de Indicadores de Desarrollo de la Educación Ambiental en España”. Presentado como requisito para optar por el título de Doctora en Ciencias Ecológicas en la Universidad Complutense de Madrid, quien llegó a las siguientes conclusiones:

- Se identificaron tres grupos de variables: indicadores de medios y recursos, de gestión ambiental e indicadores sobre las actitudes y motivaciones ambientales de los ciudadanos, clasificados según el modelo propuesto de "Impulso-Estado-Respuesta" de los indicadores de desarrollo sostenible, elaborado por las Naciones Unidas.
- Al combinar los datos ambientales con otros referentes sociales, económicos y educativos se ofrece una panorámica global del grado de maduración en que se encuentra nuestro país en el proceso de estructuración de actuaciones para el desarrollo de una Educación Ambiental de calidad.
- Es necesario construir un modelo global de indicadores que permitiese establecer relaciones de causa-efecto significativas, con el que pueda prever de forma más o menos certera la futura evolución, el alcance de los cambios y el impacto real de las actuaciones emprendidas en materia de Educación Ambiental.

Cipriano Juárez Sánchez-Rubio (febrero, 2004), autor del Trabajo de Grado titulado: “Sistema de Indicadores de Sostenibilidad y Desarrollo Turístico Aplicado a la Comarca del Bajo Segura (ALICANTE)”. Presentado como requisito para optar

por el título de Doctor en Ciencias Geográficas en la Universidad de Alicante, quien llegó a las siguientes conclusiones:

- Los indicadores híbridos de sostenibilidad aceptados por la comunidad científica se acomodan a escala de país como a la unidad comarcal, su realización permite comprobar en el ámbito de la Vega Baja la existencia de un elevado déficit, la escasa disponibilidad de recursos de agua por la cantidad de precipitaciones, la presencia de un acuífero de mala calidad del agua para abastecimiento, elevado grado de salinidad y recarga dominante procedente de la infiltración de retorno de riesgo.
- Los indicadores medioambientales de Estado-Calidad ponen de manifiesto la gran desigualdad de distribución de los recursos de agua y la disponibilidad de solucionar el desequilibrio hidráulico mediante la incorporación de los procesos técnicos sin alterar las condiciones medioambientales.
- El desarrollo económico sostenible busca influenciar, alentar y ayudar a los municipios a conservar la integridad y la diversidad de la naturaleza como asegurar que todo uso de los recursos naturales sea equitativo y ecológicamente sustentable.
- El proceso de la estrategia de la sostenibilidad en el territorio turístico de la Vega Baja debe conformarse sobre el control de los recursos de agua potable y su utilización de manera eficiente y equitativa como del control de las aguas residuales.
- Los indicadores de respuesta tienen el objetivo de comprobar el esfuerzo económico (gastos de inversión) y medioambiental realizado por los grupos humanos para reducir la degradación del litoral, el elevado grado de

contaminación que comportan la no depuración de las aguas residuales y reducir la presión sobre el recurso agua.

BASES TEÓRICAS

Indicador

Un indicador puede definirse como: **“Una referencia representativa del comportamiento de una o más variables en forma de denominaciones, la cual permite conocer la magnitud de un desvío y en consecuencia actuar de manera preventiva o correctiva”**. Manual de formulación de indicadores (2001) (p.14).

Indicador de Gestión

Los indicadores de gestión de forma general, se definen como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas, según sea el caso.

Al respecto el Manual de diseño de indicadores de gestión (2003), señala lo siguiente:

“Los indicadores de gestión son una relación entre variables cualitativas o cuantitativas permitiendo observar su comportamiento y las tendencias de cambio que experimenta la actividad u objeto observado, con relación a la situación objeto (objetivos, metas) y resultados esperados”. (p.13)

Objetivo Principal de los Indicadores de Gestión

El principal objetivo de los indicadores de gestión, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo, observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación. Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyen al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada.

El Manual de diseño de indicadores de gestión (2003), señala:

“Los indicadores de gestión tienen como objetivo brindar información sobre el uso de recursos para generar productos y obtener resultados, así mismo informar de la actuación del personal de la organización en función de las actividades planeadas. (p.14)

Importancia de los Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son de gran importancia para cualquier organización sea cual sea el contexto en que ésta se desenvuelve, a continuación presentamos algunos enfoques claves:

- Agregan valor porque producen información.
- Constituyen elementos motivadores a los miembros del equipo de trabajo para alcanzar metas exigentes y desafiantes.
- Facilita información sobre los resultados de la gestión, determinándose si los objetivos, metas, operaciones y proyectos se han alcanzado.
- Estimula creatividad e innovación, mejorando el trabajo diario en equipo.

- Permite corregir errores u omisiones a tiempo, facilitando la construcción de viabilidad a futuro a aquello que luce inviable en el presente.
- Ayuda en el proceso de lograr la eficacia y efectividad en la gestión de gobierno.
- Apoya el proceso de identificar fortalezas y debilidades internas, así como oportunidades en el entorno de la organización.

Utilidad de los indicadores de gestión.

Los indicadores de gestión, permiten:

- Establecer los compromisos y la magnitud de los retos a lograr para satisfacer las necesidades de la organización.
- Detectar y/o prevenir las desviaciones que puedan impedir el logro de los objetivos, manteniendo en control la operación.
- Evaluar el cumplimiento de los objetivos.
- Autoevaluarse y mejorar los servicios en la operación diaria.

Principales Criterios que deben estar Presentes en un Indicador de Gestión

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios:

- **Medible:** El medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.

- **Entendible:** El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- **Controlable:** El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

Al respecto el Manual de diseño de indicadores de gestión (2003), señala: **“Los indicadores de gestión para ser considerados una herramienta integra, debe cumplir con tres criterios básicos al momento de su formulación, que son, ser: medibles, entendibles y controlables.”(p.29)**

Tipos de Indicadores de Gestión

En el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser: de proceso o de resultado.

- **Indicador de proceso,** se pretende medir que esta sucediendo con las actividades.
- **Indicador de resultado,** se quiere medir las salidas del proceso.

También se pueden clasificar en: indicadores de eficiencia o de eficacia.

- **Indicadores de eficacia,** mide el logro de los resultados propuestos. Nos indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso. Los indicadores de eficacia se enfocan en el Qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del interesado del proceso para

comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el interesado.

- **Indicadores de eficiencia**, miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

Requisitos Deben Cumplir los Indicadores de Gestión

El proceso por el cual se obtienen los indicadores de gestión determina de manera importante su legitimación y aplicabilidad. Dicho proceso debe garantizar que los indicadores resultantes satisfagan los requisitos de validez, confiabilidad y mínimo costo. El desarrollo de indicadores de gestión debe ser abordado con criterios técnicos y en un ambiente de amplia participación.

Requisitos básicos de los indicadores de gestión:

- La pertinencia, esto es, deben referirse a los procesos y productos esenciales de la organización, de modo que reflejen integralmente el grado de cumplimiento de sus objetivos organizacionales.
- Las actividades o prestaciones que se escojan para ser medidas deben ser comparables en términos de calidad, costo y usuarios a quienes van dirigidas.
- Los indicadores deben ser independientes y responder a las acciones desarrolladas por la organización. Se debe evitar usar indicadores que puedan estar condicionados en sus resultados por factores externos, tales como la situación general del país, o la actividad conexas de terceros, sean estos públicos o privados.

- Los indicadores deben tomar en cuenta las situaciones extremas, no para promediarlas y esconder por este medio las inexactitudes de algunas de las unidades o elementos del sistema, sino por el contrario, para sugerir indicadores específicos para cada elemento, especialmente cuando sus resultados sean demasiado divergentes con los otros.
- La información que sirva de base para la elaboración de indicadores de gestión debe ser recolectada a un costo razonable y con la garantía de confiabilidad necesaria, vale decir que los resultados deben ser independientes de quien efectúe la medición.
- Los indicadores deben ser públicos; esto es, conocido y accesible a todos los niveles y estamentos de la organización, así como al público usuario y al resto de la administración pública, si fuese necesario.
- Los indicadores deben ser generados en un medio participativo, que involucre en el proceso de elaboración a todos los actores relevantes (funcionarios, directivos, autoridades, usuarios), lo anterior como una forma de asegurar la legitimidad y reforzar el compromiso con las metas e indicadores resultantes.
- Finalmente, respecto al número y a la calidad de los indicadores, en un sistema de evaluación de gestión, hay que tener en cuenta que siempre debe existir un balance entre los requerimientos de simplicidad y de comprensión.
- Los indicadores deben cubrir los aspectos más significativos de la gestión, privilegiando los principales objetivos de la organización, pero su número no puede exceder la capacidad de análisis de quienes los van a usar.

En suma, la medición de indicadores de gestión ésta destinada a dar cuenta de la actividad, productividad y calidad del servicio que presta el conjunto de cada una de las unidades o toda la organización. Esto significa que la medición del conjunto de

los indicadores seleccionados debe entregar un perfil de lo que dicho servicio u organización es y hace. (Manual de formulación de indicadores (2001), p.19-26).

Información requerida para evaluar la gestión.

En cuanto a la información requerida para evaluar la gestión, el Manual de diseño de indicadores de gestión (2003), señala lo siguiente:

“La medición de indicadores de gestión ésta condicionada por la capacidad de la organización de generar la información necesaria y de elaborar los indicadores, con niveles adecuados de calidad de información que será necesario procesar para evaluar la gestión. En este sentido puede ser útil elaborar un catastro con la información disponible en el servicio, distinguiendo aquélla que es posible generar en forma relativamente sencilla, de las que requerirá de un trabajo específico para su obtención”. (p.26)

El levantamiento de la información es crucial para la construcción de indicadores, por lo que su disponibilidad debe ser explicitada al momento de formularlos. En términos generales se puede distinguir tres tipos de información relevante a una medición de gestión:

- 1) Información financiero-contable.** La medición de la gestión organizacional supone la existencia de información administrativo básico. Más aún es deseable contar, o en su defecto diseñar dichos sistemas, de modo que la información financiera que se utilice para evaluar la gestión se obtenga directamente del sistema contable de la institución, sin necesidad de realizar posteriormente agregaciones o desagregaciones de ella. Un requisito básico es que cada unidad, programa o línea de actividad que se pretenda evaluar tenga un centro de costos y un registro detallado en el sistema contable.

- 2) **Información operacional.** Son los datos sobre las actividades de las distintas unidades y programas de la institución (cantidad de productos, tiempo, clientes, prestaciones, etc.). Al igual que la información contable, debería ser obtenida directamente de los sistemas de información de la organización.
- 3) **Información de resultado.** Este tipo de información es la más relevante en la gestión y requiere de la creación y operación de nuevos sistemas de seguimiento y recopilación, tales como encuestas, mediciones en terreno, elaboración de informes, etc.

¿Por qué Medir los Indicadores de Gestión y a Quienes les Interesa?

La evaluación cualitativa y cuantitativa del desempeño, conlleva al compromiso de todos los involucrados en la generación del servicio o “producto” que ofrece su respectiva organización o unidad, y permite detectar inconsistencias entre el qué hacer de la institución y sus objetivos prioritarios, induce adecuaciones en los procesos internos y aporta mayor transparencia a la gestión.

Lograr una gestión más eficiente y comprometida con los resultados implica transformaciones importantes en el funcionamiento de las organizaciones. Requiere, entre otras cosas, desarrolla liderazgos que impulsen el cambio, incorporar técnicas modernas de gestión, establecer metas medibles de desempeño, todo ello dentro de un marco de participación y compromiso de los distintos estamentos en una gestión de mejor calidad.

Un sistema que entregue información regular sobre la calidad de la gestión posibilitará mayor eficiencia en la asignación de los recursos físicos, humanos y financieros, proporcionará una base de seguridad y confianza en su desempeño al

conjunto de los funcionarios implicados en su implementación, en la medida que delimita mejor el campo de trabajo de sus atribuciones y deberes; incrementará la autonomía y responsabilidad de los directivos, en tanto cuenten con bases sustentables de información para la toma de decisiones, y ayudará a mejorar la coordinación dentro de la organización

La medición de indicadores de gestión debe involucrar en forma democrática y participativa a todos los funcionarios implicados en la producción de un servicio o función, por lo que su desarrollo e implementación debería interesar y beneficiar tanto a sus productores como a sus destinatarios.

¿Qué es un Control?

Se refiere al monitoreo de variables, parámetros e indicadores con el objetivo de evaluar el comportamiento de los valores vitales comprendido en un rango previamente definido para un período de tiempo determinado.

¿Qué es un Control de Gestión?

Es una herramienta gerencial integral y estratégica, soportada en un conjunto de indicadores, tablas y gráficas, producidas en forma periódica, sistemática, seria y objetiva, para apalancar a la alta dirección; así como a los cuadros medios e inferiores de la organización en la toma de decisiones acertadas y oportunas, vinculadas con el proceso de viabilizar la producción. (Manual de diseño de indicadores de gestión. (2003) p. 61-62).

Funciones del Control de Gestión

Las principales funciones del control de gestión son:

- Apalancar la toma de decisiones en la organización.
- Facilitar la construcción de viabilidad a los conflictos de la organización.
- Articula a los actores responsables de las gestiones, con sus compromisos contenidos en el plan de acciones y en el presupuesto.
- Controla la evolución de los principales procesos y factores críticos de la organización.
- Soporta el proceso de petición y rendición de cuentas; elevando el sentido de responsabilidad de la organización. (Manual de diseño de indicadores de gestión (2003) p. 63-66).

Principales Elementos del Control de Gestión

- **Establecimiento de los criterios de medición**, tanto de la actuación real como de lo deseado. Esto pasa por la fijación de cuáles son los objetivos y cuantificarlos; por determinar las áreas críticas de la actividad de la organización relacionadas con las acciones necesarias para la consecución de los objetivos y por el establecimiento de criterios cuantitativos de evaluación de las acciones en tales áreas y sus repercusiones en los objetivos marcados.
- **Fijación de los procedimientos de comparación de los resultados**, es decir se deben comparar los resultados alcanzados con respecto a los deseados.
- **Identificación de posibles desviaciones y análisis de sus causas**, se debe realizar un análisis de los resultados con el fin de determinar si se lograron los

objetivos previstos, de no ser así identificar las posibles desviaciones y cuales fueron las causas de las mismas; posteriormente se hacen propuesta de acciones correctivas."

BASES LEGALES

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

Artículo 315. En los presupuestos públicos anuales de gastos, en todos los niveles de Gobierno, establecerá de manera clara, para cada crédito presupuestario, el objetivo específico a que esté dirigido, los resultados concretos que se espera obtener y los funcionarios públicos o funcionarias públicas responsables para el logro de tales resultados. Éstos se establecerán en términos cuantitativos, mediante **indicadores de desempeño**, siempre que ello sea técnicamente posible.

El Poder Ejecutivo, dentro de los seis meses posteriores al vencimiento del ejercicio anual, presentará a la Asamblea Nacional la rendición de cuentas y el balance de la ejecución presupuestaria correspondiente a dicho ejercicio.

Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público

Artículo 59. La Oficina Nacional de Presupuesto evaluará la ejecución de los presupuestos de la República y sus entes descentralizados funcionalmente sin fines empresariales, tanto durante el ejercicio, como al cierre de los mismos. Para ello, los entes y sus órganos están obligados a lo siguiente:

- Llevar registros de información de la ejecución física de su presupuesto, sobre la base de los indicadores de gestión previstos y de acuerdo con las normas técnicas correspondientes.

- Participar los resultados de la ejecución física de sus presupuestos a la Oficina Nacional de Presupuesto, dentro de los plazos que determine el reglamento de esta Ley.

Artículo 60. La Oficina Nacional de Presupuesto, con base en la información que señala el artículo 58, la que suministre el sistema de contabilidad pública y otras que se consideren pertinentes, realizará un análisis crítico de los resultados físicos y financieros obtenidos y de sus efectos, interpretará las variaciones operadas con respecto a lo programado, procurará determinar sus causas y preparará informes con recomendaciones para los organismos afectados y el Ministerio de Planificación y Desarrollo.

El reglamento de esta Ley establecerá los métodos y procedimientos para la aplicación de las disposiciones contenidas en esta Sección, así como el uso que se dará a la información generada.

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Reseña Histórica de la Empresa

Para el año 1.946 el servicio eléctrico de Venezuela, era tan deficiente, por lo reducido de las pequeñas empresas eléctricas, no cumplían con los procedimientos adecuados, sobre la base de los avances tecnológicos, el nivel progresivo de la población y el incremento industrial. Este servicio por no estar en capacidad de producir la suficiente energía para satisfacer la demanda cada vez más creciente e la población venezolana, el Estado crea la Corporación Venezolana de Fomento, (C.V.F) como instituto autónomo adscrito al Ministerio de Fomento, el cual le proporciona sus inversiones en las instalaciones eléctricas del país. A través de estas

inversiones la C.V.F. adquirió varias plantas privadas, municipales y estatales, las cuales sustituyeron sus equipos y redes por instalaciones modernas.

Más tarde para el año 1.951, la C.V.F., elabora el primer plan nacional de electrificación cuyo propósito era continuar con la explotación de la empresa la cual resultaba inconveniente desde los puntos de vista operacionales así como costosos en lo que concierne a producción.

Esta sustitución originó que la Corporación Venezolana de Fomento como organismo encargado de promover el desarrollo del país, requiere aumentar la capacidad instalada de generación de energía a fin de proporcionar un servicio eléctrico confiable a escala nacional, ya que el sector público comienza a tener una participación cada vez mayor en el establecimiento de la necesidad de crear un organismo centralizado en cuanto a dirección y operación de las diferentes empresas eléctricas del Estado, con procedimientos que conlleven al progreso de la industria eléctrica venezolana. Con este objetivo la C.A. de Administración y Fomento Eléctrico “C.A.D.A.F.E”, fue fundada el 27 de octubre de 1.958 cuando el Ing. Luís Eduardo Galavis anticipó el registro mercantil de la primera circunscripción, la constitución de la empresa con un capital de Bs. 1.000.000,00 de los cuales la Corporación Venezolana de Fomento suscribió 999.000,00. En julio de 1.959 el director de la C.V.F. aprobó la convocatoria de una asamblea extraordinaria de accionistas con el propósito de fusionar las empresas C.V.F. con C.A.D.A.F.E. como resultado, se extinguieron las empresas en cuestión, quedando como administradores regionales supervisados por un gerente.

En 1.958 C.A.D.A.F.E., actuando como empresa única tuvo la intensa labor, iniciándola como una revisión del plan de electricidad lo cual fue encomendado a una misión de la electricidad de Francia.

Durante el lapso C.A.D.A.F.E. concluyó y colocó en servicio las centrales de “San Lorenzo”, “La Fría” y “Puerto Cabello”, interconectando esta última con “La Cabrera” y “La Mariposa”, formando así el primer sistema integrado, iniciando los estudios de detalle para la construcción de una termoeléctrica de 60.000 kv. proyecto que fue posteriormente abandonado.

Como paso importante, se inició y concluyó el cambio de frecuencia a 60 ciclos de la Región Central (Maracay, Cagua, Villa de Cura, La Victoria y parcialmente en Valencia).

Se inició y concluyó el sistema a 230 kv. Macagua, Gurí, Ciudad Bolívar. El Tigre, Barcelona, Santa Teresa operando a 230 kv. En el campo administrativo se estableció un código contable único, además se creó un sistema mecanizado para controlar la facturación, cuyos centros fueron Valera, Maracay y Cumaná.

A partir de 1.974, se da un impulso vigoroso a la instalación de turbinas a vapor en el sistema central iniciando la construcción del proyecto “Planta Centro”, que en su etapa final alcanzará a 4.000.000 kv.

En 1.990 se hace un estímulo para la descentralización de la empresa C.A.D.A.F.E. en el área de distribución y el 08 de marzo de 1.991 se lleva a cabo este objetivo cuando se crea la “C.A. Eléctrica de Oriente, Eleoriente, Filial de C.A.D.A.F.E., empresa de distribución y comercialización de energía de la Zona Oriente y Guayana, teniendo su sede principal en Cumaná y su presidente el Ing. Alejandro Stern.

El 1^{ero} de octubre de 1.998 comienza sus actividades la empresa SEMDA (Servicio Eléctrico Monagas-Delta Amacuro), como un proceso de privatización de los bienes de la empresa C.A.D.A.F.E. y Eleoriente, cuya finalidad es la generación,

transmisión, distribución y venta de energía a los fines de cumplir con las exigencias del desarrollo eléctrico de la región del Estado Monagas-Delta Amacuro con un capital inicial de 10.000.000,00 de bolívares.

Objetivos de la Empresa

Objetivo General

Satisfacer la demanda de energía eléctrica de todos los suscriptores de la zona Monagas y Delta Amacuro, a través de la distribución y venta de la misma.

Objetivos Específicos

- Transmitir y comercializar la energía eléctrica en la zona de Monagas y Delta Amacuro.
- Estar atentos en la prestación del servicio eléctrico proporcionado, y atender todas las necesidades que requieran los suscriptores de la zona donde este operando.
- Satisfacer la demanda de energía eléctrica que requiere el desarrollo socio-económico de la zona oriental del país, a través de la prestación de un eficiente y confiable servicio que permita suministrar a cada tipo de suscriptor la energía eléctrica que requiere y necesita a costo razonable.
- Suministrar electricidad a las zonas urbanas y rurales en general.
- Mantener una rentabilidad de autosuficiencia económica.

Para lograr los objetivos planteados SEMDA, ha definido un conjunto de políticas y estrategias que permite adaptar el funcionamiento, desarrollo y organización de la empresa actual, a fines de incrementar su productividad, agilizar

los procesos administrativos para mejorar la atención al suscriptor, los sistemas de facturación e información a través de programas continuos de adiestramiento y desarrollo del recurso humano, para mejorar su desempeño y mantener niveles óptimos de productividad.

Misión de la Empresa

Proveer a la comunidad un servicio de suministro de energía eléctrica confiable, orientado hacia la excelencia, que impulse el desarrollo integral de la región ofreciendo óptima atención, con personal altamente capacitado y motivado para alcanzar una rentabilidad apropiada, mejorando continuamente los procesos administrativos y técnicos.

Por otra parte generar el mayor rendimiento económico a sus accionistas en la distribución y comercialización de la energía eléctrica para su área de influencia, bajo criterios de mejoramiento continuo de los procesos y de la calidad de servicio, productividad y excelencia, con un compromiso ético hacia las personas e instituciones con las cuales se relaciona.

Visión de la Empresa

Hacer de SEMDA una empresa modelo de eficiencia en la distribución y comercialización de energía eléctrica, reconocida por su capacidad técnica y excelencia de su gente.

Factores Críticos de Éxito de la Empresa (en que Apoyarnos para Lograrlo)

Recursos Humanos:

Reconocer al trabajador de SEMDA como su recurso más importante ofreciéndole oportunidades de crecimiento y autorrealización, tanto en lo personal como en lo profesional, con el fin de contar con un personal altamente calificado y motivado.

Relaciones con el cliente:

Respetar los derechos de los suscriptores, garantizarles el cumplimiento de las condiciones convenidas y la atención y solución de sus problemas, para mantener excelentes relaciones con los mismos.

Relaciones con el entorno:

Propiciar el desarrollo integral de los Estados donde SEMDA realiza sus operaciones con el objeto de cumplir con el compromiso social de la empresa, como contribución al desarrollo racional.

Relaciones institucionales:

Desarrollar los mas altos niveles de responsabilidad en todas las manifestaciones organizacionales con personas, instituciones y público de interés para SEMDA, que puedan proporcionar información, asistencia y apoyo en los aspectos sensibles del negocio, para lograr relaciones estratégicas adecuadas.

Integridad organizacional:

Conducir las operaciones y utilizar los recursos con estricto apego a los principios morales y a la ética para preservar la integridad organizacional.

Calidad de servicio:

Mejorar continuamente los procesos y servicios para alcanzar la calidad del servicio.

Seguridad integral:

Observar las disposiciones y normas de SEMDA para contribuir de manera efectiva a la seguridad de las operaciones.

Resultados:

Obtener resultados tangibles en la distribución y comercialización de la energía eléctrica, para sustentar el logro de las metas y objetivos operacionales y económicos a acorto, mediano y largo plazo.

Eficiencia:

Identificar y seleccionar la forma más eficiente de realizar el trabajo, teniendo presente la relación costo-beneficio.

Producto y orientación del mercado:

SEMDA C.A., es una empresa considerada como una de las más importantes, ya que es la encargada de distribuir la electricidad en todo el Estado Monagas y Delta Amacuro. El servicio que presta la empresa (Eléctrico) es sumamente importante debido a la necesidad diaria que tienen la mayoría de las organizaciones y por ser uno de los recursos más elementales para el ser humano.

En cuanto a su mercado por ser filial de CADAPE solo se desarrolla dos de las cuatro "p" del mercado, (Plaza, Precio, Producto, Producción) como lo es la plaza distribución y venta del servicio, en este caso específico, dichas funciones se llevan a cabo en todo el Estado Monagas y Delta Amacuro, en sus distintos municipios y parroquias.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA**Presidencia.**

Esta se encarga de planificar, coordinar, supervisar y controlar las actividades administrativas y técnicas de las áreas adscritas a la misma, manteniendo contacto con CADAPE – Caracas.

Contraloría (Auditoría Interna).

Cumple con la función de programar, dirigir, coordinar y controlar la ejecución de auditorías administrativas, técnicas y comerciales en la zona, así como el seguimiento a la aplicación de las recomendaciones derivadas de la misma y el control posterior a la ejecución presupuestaria de las unidades de la zona, a fin de

garantizar a posterior la sujeción de los actos de gestión de las unidades de la zona políticas, normas y procedimientos de control vigentes, de acuerdo al plan operativo anual de la contraloría interna, las políticas, y lineamientos emanadas de la misma, el reglamento de servicio y las normas y procedimientos que rigen la gestión administrativa y técnica de la zona.

Asesoría Legal (Consultoría Legal).

Actualmente la unidad de Asesoría Legal esta adscrita a la Coordinación de Recursos Humanos, se encarga de brindar asesoría en materia laboral y en todo lo relacionado con asuntos legales, civiles, mercantiles, administrativos y contractuales; vale decir, apoya y asesora a todas las unidades en la zona en los aspectos legales y contractuales, por lo que debe reportar en forma directa a consultoría jurídica de la empresa.

Gerencia de Comercialización.

Esta es encargada de realizar funciones como: coordinar y supervisar todas las actividades relacionadas con la recaudación regional para jerarquizar la adquisición de ingresos (elementos primordiales para la operatividad de la empresa).

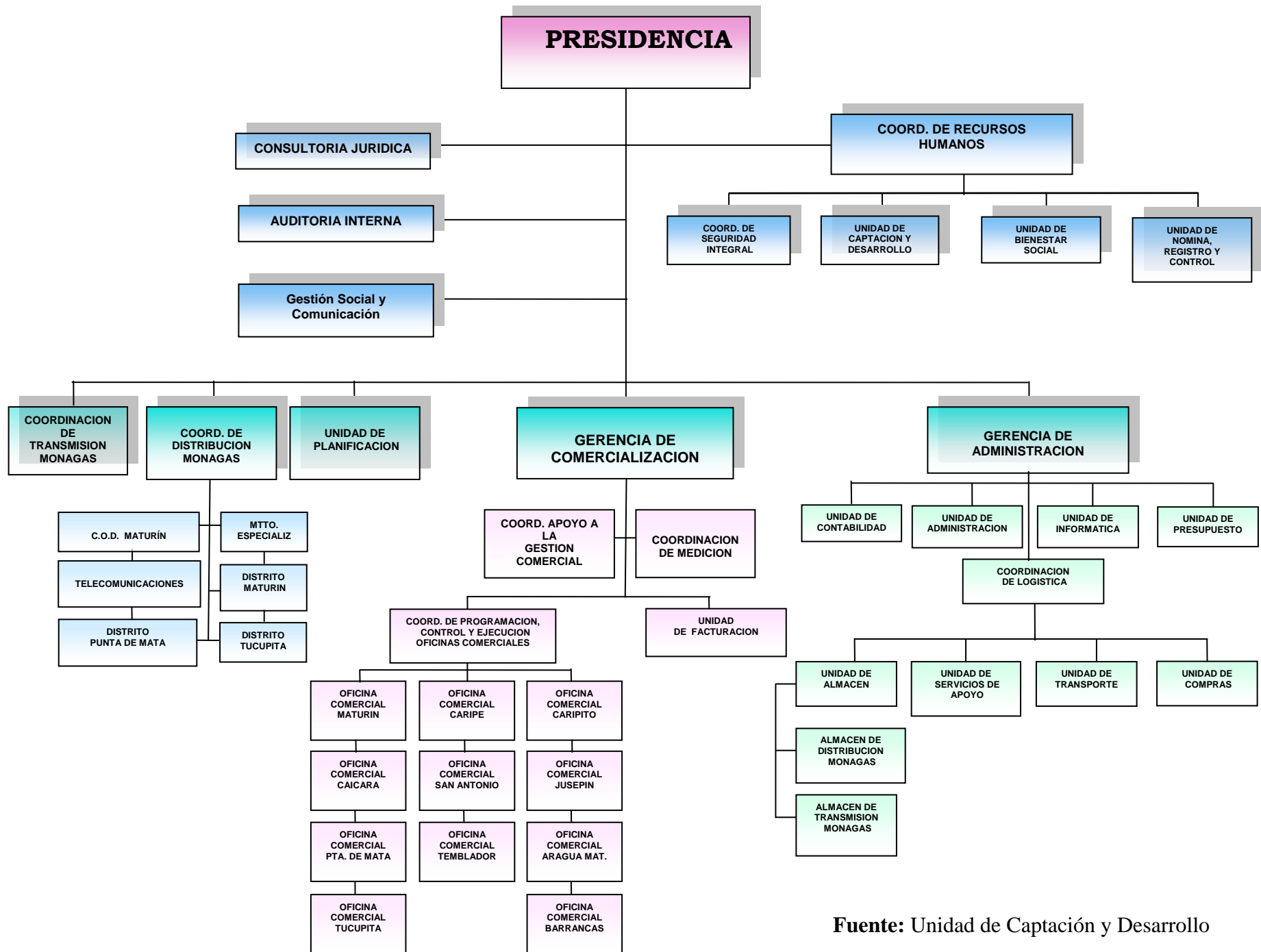
Coordinación de Transmisión.

Corresponde realizar la función de velar por las operaciones en las subestaciones de transmisión.

Coordinación de Asuntos Públicos.

Mantiene las relaciones personales dentro de la empresa así como con otras instituciones y organizaciones, por ejemplo: actividades culturales, recreativas, deportivas, atención al público, coordinación de reuniones, entre otras.

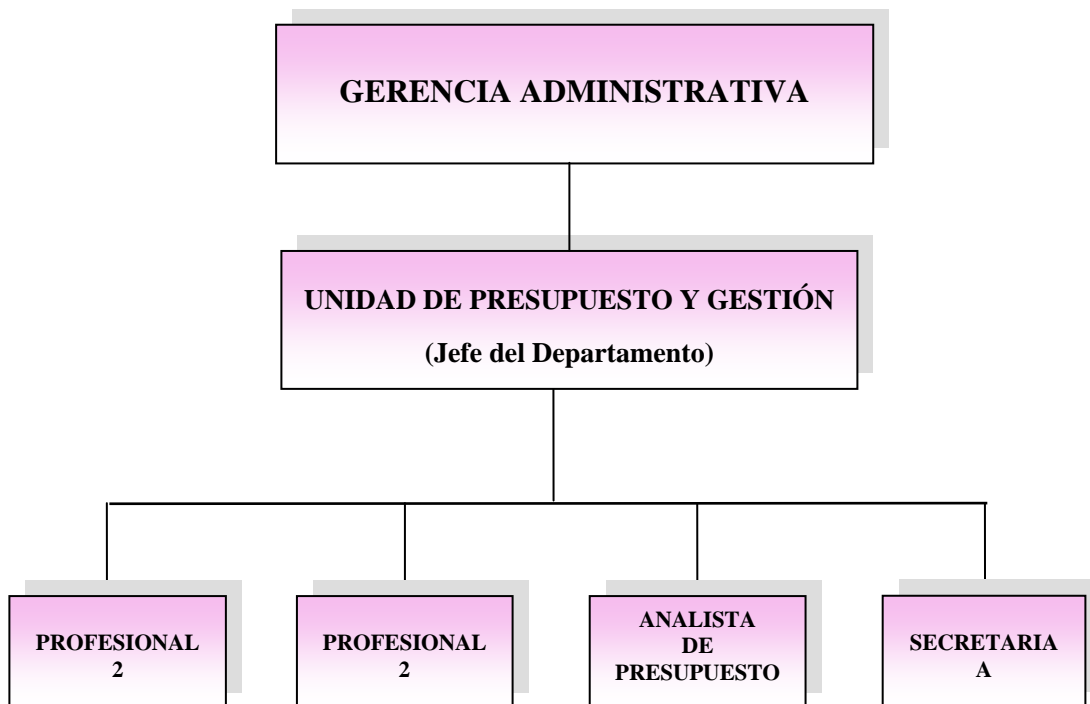
A continuación se presenta el organigrama general de la empresa C.A. SEMDA.



Fuente: Unidad de Captación y Desarrollo

El presente trabajo de investigación se llevará a cabo específicamente en la Unidad de Presupuesto y Gestión de la C.A. SEMDA, la cual esta adscrita a la Gerencia Administrativa de la misma, a continuación se presenta la estructura organizacional de la unidad.

ORGANIGRAMA DE LA UNIDAD DE PRESUPUESTO Y GESTIÓN



Gerencia Administrativa:

- Determina y consolida los balances de ingresos y egresos provenientes de la recaudación y de los gastos generados en la organización.
- Tramita todas las compras y ordenes de servicios (mantenimiento de muebles y equipos).
- Tiene relación con todos los servicios panamericanos y chóferes de los diferentes departamentos y distritos.
- Las unidades y coordinaciones adscritas a la Gerencia Administrativa son:

Unidad de contabilidad.

SICON (Sistema de Contabilidad).

Unidad administrativa y financiera-caja.

Unidad de informática.

Unidad de presupuesto y Gestión.

Coordinación de Logística.

DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD EN ESTUDIO

Unidad de presupuesto.

Es la encargada de la elaboración del presupuesto consolidado, realizar los trámites ante las instancias correspondientes para su aprobación y controlar la correcta ejecución del mismo ajustado al plan anual de la empresa.

Misión de la unidad:

Elaborar el presupuesto consolidado de la empresa y controlar que su ejecución se realice en forma correcta y oportuna conforme al plan anual, a fin de garantizar el cumplimiento de las metas preestablecidas.

Funciones de la unidad:

- Proponer conjuntamente con los responsables de los programas, los objetivos a cumplirse en el año fiscal.
- Planificar y coordinar el proyecto de presupuesto de las zonas, elaborando un pronóstico de presupuesto de ingresos, gastos e inversiones.
- Formular, evaluar y controlar el presupuesto inicial y final de las zonas de acuerdo a los lineamientos emanados de la empresa, para su inclusión en el presupuesto general.
- Informar a las unidades organizativas de la zona el presupuesto aprobado.
- Controlar en forma periódica la ejecución presupuestaria de cada una de las unidades organizativas de la empresa, a objeto de verificar que la misma corresponda en oportunidad a las metas preestablecida, o en su defecto recomendar acciones que eviten la desviación de los recursos u oportunidad en

la utilización de los mismos, a fin de cumplir con el plan anual (metas) establecidas por la empresa en cada una de sus áreas de gestión.

- Evaluar y proponer la aplicación de nuevas tecnologías en el área de presupuesto, que faciliten el control de la gestión.

Funciones del Jefe de Presupuesto y Gestión.

- Coordinación para la formulación del proyecto de presupuesto anual de la empresa, a través del Sistema para la Formulación Presupuestaria (Winorpre).
- Coordinación y asesoramiento a todas las estructuras que conforma la organización de C.A. SEMDA en la elaboración del proyecto de presupuesto anual.
- Consolidación del proyecto de presupuesto anual de la empresa en el sistema Winpresu, establecido por CADAFFE.
- Elaboración y entrega del proyecto de presupuesto anual a la Dirección Ejecutiva de Formulación y Control Presupuestario de CADAFFE.
- Discusión del proyecto de presupuesto anual en Comité Ejecutivo de CADAFFE.
- Elaboración del proyecto de presupuesto anual de la empresa aprobado por el presidente y la junta directiva de CADAFFE, en el sistema SIGEI, para la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE).
- Control y ejecución del presupuesto anual de la empresa.
- Evaluación y control de ajustes contables, ajustes médicos, ajustes materiales, cargo de la nómina, ajuste de órdenes de compras con cargo a almacén.
- Control de indicadores de gestión de toda la organización de C.A. SEMDA.

- Control de gestión presupuestaria y elaboración de los informes periódicos para CADAFE y ONAPRE.
- Supervisión y control de entrega de cierres mensuales a la dirección ejecutiva de formulación y control presupuestario CADAFE.
- Control y consolidación de indicadores de calidad para el Ministerio de Energía y Minas.
- Control de estadísticas de la empresa.
- Elaboración de informes periódicos de índice de gestión.
- Elaboración de la presentación de cuenta de la presidencia de CADAFE.
- Organización y control del Comité Ejecutivo de SEMDA.
- Supervisión y control del personal bajo su responsabilidad.

Funciones del profesional 2.

- Revisión, control y análisis de los documentos antes de su ingreso en el sistema SECONPRE.
- Revisión, registro y control de órdenes de compra con destino a almacén.
- Realizar ajustes contables en el sistema SECONPRE.
- Realizar ajustes de salida de materiales del sistema SACA.
- Ejecutar la nómina mensual en el sistema SECONPRE.
- Revisión y ejecución del gasto médico en el sistema SEMEAD.
- Ejecución presupuestaria de la empresa en el sistema SECONPRE.

- Revisión y análisis de las necesidades de los recursos presupuestarios (traspasos).
- Revisión y análisis de los traspasos de subpartidas de todas las unidades.

Funciones del analista de presupuesto.

- Apoyo en la formulación y consolidación del proyecto de presupuesto anual de la empresa.
- Elaboración de los libros de presupuesto anual para la presidencia de SEMDA, Gerencia Administrativa, Dirección de Presupuesto de CADAPE y la Unidad de Presupuesto de SEMDA.
- Apoyo en la elaboración del libro definitivo de presupuesto aprobado por la ONAPRE y MEM.
- Elaboración del libro trimestral, semestral y anual de la gestión presupuestaria.
- Apoyo en la elaboración de informes y presentación de gestión financiera.
- Revisión y análisis de los documentos antes de su ingreso al sistema SECONPRE.
- Ejecución presupuestaria de documentos asignados en el sistema SECONPRE.
- Elaboración de estadísticas e índices de gestión relacionados con el área de presupuesto.
- Control de documentos objetados.
- Cumplir cualquier otra función que se le asigne inherente al área de presupuesto.

Funciones de la secretaria.

- Revisar documentos recibidos de las diferentes unidades organizativas.
- Asentar en el libro diario de documentos de entrada a presupuesto.
- Elaborar controles de remisión de documentos que van a la unidad de contabilidad, compras, transporte y nómina.
- Pasar fax a Caracas y a las diferentes unidades.
- Hacer y recibir llamadas.
- Desglosar los documentos para su ingreso al sistema SECONPRE.
- Colocar sello correspondiente según el tipo de documento registrado en el sistema SECONPRE.
- Archivar contratos, valuaciones y órdenes de compras anuladas.
- Archivar la documentación generada por la unidad.
- Archivar las modificaciones presupuestarias (traspasos).
- Transcripción de memorando, informes, salidas de materiales, etc.
- Todas aquellas funciones inherentes al cargo de secretaria.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se pretende tratar los aspectos metodológicos que se aplicaron en el desarrollo de la investigación, lo cual permitió alcanzar los objetivos previamente establecidos.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se utilizó para el desarrollo de este trabajo es de campo y documental. De campo, puesto que la información se recabó directamente de la realidad estudiada.

Sabino (2002). Define los diseños de campo de la siguiente manera: **“En los diseños de campo los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo”.** (P. 64)

Este tipo de investigación le da un carácter confiable en cuanto a los datos obtenidos pues son datos primarios, obtenidos directamente de la realidad, una de las características fundamentales de este tipo de investigación es la de poner al investigador en contacto con el sujeto investigado.

Se considera una investigación documental por cuanto fue necesario recurrir a diversas fuentes bibliográficas, llamadas fuentes secundarias, que permitieron el análisis y respaldo al objeto de estudio.

Al respecto Tamayo (2000), señala:

“El investigador recurre también a fuentes secundarias, es decir, a la información que proporcionan las personas que no participaron directamente en ella. Estos datos se encuentran en enciclopedias, diarios, publicaciones periódicas y otros materiales”. (P.53)

NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

El nivel de la investigación fue de carácter descriptivo, ya que se pretendió detallar las características de la realidad objeto de estudio, así como presentar una interpretación acertada de la misma.

Tamayo (2002), define la investigación descriptiva así: **“Consiste en describir una situación en sus dimensiones o componentes y establecer posibles pautas de asociación entre las dimensiones abarcadas”.** (p. 155)

POBLACIÓN

Tamayo (2002), define la población de la siguiente manera: “Es la totalidad de un fenómeno objeto de estudio, incluye la totalidad de las unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio”

En el desarrollo de la investigación se procedió a analizar la totalidad de los datos, por cuanto el sistema computarizado utilizado en la unidad, sujeta a estudio permite obtener reportes específicos de los datos que se requieren.

Por otra parte los documentos que se pretendieron estudiar se encontraban archivados y clasificados de manera que se hizo absolutamente factible analizarlos en

su totalidad. Lo cual para los fines que perseguimos es de suma importancia porque la extracción de una muestra podría distorsionar los resultados.

TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Toda investigación requiere de la recopilación de una serie de datos e información referente a la realidad objeto de estudio, para lo cual se procedió a utilizar una serie de técnicas que nos permitieron obtener la información deseada.

Las técnicas que se emplearon, en el caso específico, de esta investigación fueron las siguientes:

La Observación Directa

Esta técnica permitió percibir activamente la realidad objeto de estudio con el propósito de obtener los datos que, previamente, habían sido definidos como de interés para la investigación.

Al respecto Sampieri, Collado y Baptista (2003), señala: **“Implica adentrarse en profundidad a situaciones y mantener un rol activo, así como una reflexión permanente, y estar al pendiente de los detalles (no de la trivía) de los sucesos, los eventos y las interacciones”**.

Revisión documental.

La revisión documental permitió observar de manera directa a las fuentes teóricas que respaldaron ésta investigación, con el fin de obtener datos sustentables del tema objeto de estudio, es decir, consultas bibliográficas como libros, manuales, leyes entre otros. Al respecto Tamayo (2000) expresa:

“Es el fenómeno de la parte teórica de la investigación, y permite conocer a nivel documental las investigaciones relacionadas con el problema planteado. Presenta la teoría del problema aplicada a casos y circunstancias concretas y similares a las que se investiga” (P.222)

Entrevista no Estructurada

En el desarrollo de la investigación se llevó a cabo una serie de entrevistas informales con el personal que labora en la Unida de Presupuesto y Gestión, con el fin de recabar información necesaria, precisa y completa de las actividades que desempeña cada uno, así mismo como de las acciones generales que se llevan a cabo en la unidad.

Sabino (2002) la define de la siguiente manera:

“Es aquella en que existe un margen más o menos grande de libertad para formular las preguntas y respuestas. No se guían por lo tanto por un cuestionario o modelo rígido, sino que discurren con cierto grado de espontaneidad”. (p.108)

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

IDENTIFICAR LA DOCUMENTACIÓN PROCESADA EN LA UNIDAD DE PRESUPUESTO Y GESTIÓN DE LA EMPRESA SEMDA, CA

En la Unidad de Presupuesto y Gestión se procesa una gran cantidad de documentos, los cuales son de vital importancia para el buen funcionamiento de la empresa, por cuanto, es la instancia mediante la cual se hace el control de la disponibilidad presupuestaria con la que cuenta la misma, para llevar a cabo sus actividades, los cuales se describen a continuación:

- **Anticipo o relación de viáticos:** es el documento donde se establecen las asignaciones de carácter temporal, destinadas a sufragar los gastos de traslado, alojamiento y comida, que se originan con ocasión de los viajes del trabajador en el desempeño de misiones de trabajo. Este documento puede ser procesado, bajo dos modalidades:
- * **Anticipo de viáticos:** son pagos por adelantado a otorgar al trabajador que tenga que realizar misiones por la Empresa, con el fin de cubrir los gastos que ha de ocasionarle el viaje y la permanencia en el lugar de la misión.
- * **Relación de viáticos:** es la relación de los gastos presupuestados calculados según las tarifas establecidas por la Empresa en que hubiere incurrido el trabajador por los viajes realizados en cumplimiento de misiones encomendadas

por la Empresa, la cual se coteja con la relación de gastos presentada por el trabajador para su cancelación.

- **Contratos:** es el documento legal mediante el cual se establece el compromiso entre SEMDA, CA. y una determinada firma o empresa para la ejecución total o parcial de una obra o servicio.
- **Factura:** es un documento que muestra el carácter, la calidad, el precio, las condiciones y otras particularidades de la mercancía vendida o servicio prestado por una determinada firma o empresa a cualquier Unidad Organizativa de la Empresa SEMDA, CA. emitida a la Unidad de Presupuesto y Gestión para que ésta realice la carga presupuestaria correspondiente.
- **Informes:** es un documento emitido por alguna Unidad Organizativa a la Unidad de Presupuesto y Gestión, donde se hace una exposición sobre un asunto particular, en el cual se aportan datos y valoraciones para que sea fácil tomar una decisión al respecto. Ejemplo de ellos son los emitidos para solicitar trasposos de una subpartida a otra.
- **Liquidación de prestaciones y beneficios al personal:** es el formato donde se especifica el pago de complementos salariales (beneficios contemplados en la Convención Colectiva) y/o de conceptos relacionados con el pago de Prestaciones Sociales de un trabajador regular.
- **Memorándum:** es un informe o nota enviado por alguna de las oficinas que hacen vida en la empresa a la Unidad de Presupuesto y Gestión donde se expone algo que debe tenerse en cuenta para una acción o asunto determinado.
- **Orden de compra:** es un documento mediante el cual SEMDA, CA., solicita del proveedor la transferencia de la propiedad sobre los bienes requeridos por la misma, bajo condiciones de calidad y oportunidad, comprometiéndose SEMDA, CA., a pagar el precio de lo adquirido en términos y plazos estipulados en dicho documento.

- **Orden de pago:** es el documento que se emite para cancelar los compromisos. lo elabora la Unidad que genera la obligación.
- **Orden de trabajo:** es un documento mediante el cual se solicita el aval, para poder ejecutar un trabajo específico que se requiera en la empresa, con el fin de que la Unidad de Presupuesto y Gestión determine si existe o no disponibilidad presupuestaria.
- **Pago de servicios y otros gastos de personal (CODIGO 25000-014):** es un formato donde se especifica el pago de servicios médicos del personal de la empresa y de sus familiares, los cuales pueden ser por consulta especializada, traslado cuando sus condiciones de salud lo ameriten, farmacia, etc.
- **Recibo:** es un documento escrito firmado en el que se declara haber recibido dinero, por parte de la empresa, con la finalidad de que la Unidad de Presupuesto y Gestión realice la carga presupuestaria correspondiente.
- **Salida de materiales de almacén:** es un documento que detalla los materiales requeridos por alguna de las oficinas que hacen vida dentro de la empresa, los cuales saldrán del almacén de la misma, enviado a la Unidad DE presupuesto y Gestión para que realice las cargas presupuestarias correspondiente en el sistema.
- **Solicitud de certificación de personal:** es un formato denominado Forma 002, donde se especifican posición, estructura, saldo, nivel de cargo en particular cuando se realiza una sustitución temporal, ingreso o promoción de personal.
- **Solicitud de reposición de fondo fijo:** es un documento que evidencia las erogaciones realizadas con el dinero del fondo fijo en las cuales ha incurrido la Unidad a la cual se le ha asignado tal fondo, con la finalidad de que la Unidad de Presupuesto y Gestión actualice el sistema, y se pueda otorgar la reposición del dinero que corresponda.

En relación a la documentación antes mencionada, se puede decir que la Unidad de Presupuesto y Gestión lleva un manejo adecuado de la misma en cuanto a la revisión, procesamiento, ejecución de cada uno de ellos; sin embargo en algunas ocasiones la documentación recibida en la unidad lleva consigo errores u omisiones de uno o más de los requisitos requeridos para su adecuado y correcto procesamiento, conllevando de esta manera a que el documento sea remitido a la unidad responsable del error u omisión para solventar la situación, esto de alguna u otra manera atrasa el normal procesamiento de los documentos por parte de la unidad y por ende del acto administrativo que se está ejecutando con el mismo.

DESCRIBIR LOS INDICADORES QUE EXISTEN EN LA UNIDAD DE PRESUPUESTO Y GESTIÓN DE LA EMPRESA SEMDA, CA

La Unidad de Presupuesto y Gestión de la Empresa SEMDA, C.A. utiliza una serie de indicadores que permiten determinar el comportamiento de la Empresa, los cuales se muestran a continuación:



METAS RELEVANTES E INDICADORES ECONOMICOS



**CUADRO N° 1. METAS RELEVANTES
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA ENERO-DICIEMBRE 2004**



REAL 2003	CONCEPTO	UNIDAD	PRESUPUESTO 2004	EJECUCION	
				ABS.	%
	GENERACION DE ENERGIA	GWH			
2.257	COMPRA DE ENERGIA	GWH	2.224	2.379	107
2.257	ENERGIA DISPONIBLE P/ VENTA	GWH	2.224	2.379	107
1.400	VENTA DE ENERGIA	GWH	1.465	1.390,00	95
857	PERDIDA DE ENERGIA	GWH	759	989	130
39,66	PRECIO DE VENTA	Bs./KWh	68,60	44,07	64
37,98	PERDIDA DE ENERGIA	%	34,1	41,57	122
33.989	PERDIDA DE ENERGIA	MMBs	52.065	43.586	84
56.020	INGRESOS VENTA DE ENERGIA *	MMBs	100.495	61.259	61
48.342	EGRESOS COMPRAS DE ENERGIA *	MMBs	54.793	53.055	97
91.778	PRESUPUESTO TOTAL	MMBs	130.484	117.219	90
90.374	PRESUPUESTO DE GASTOS	MMBs	126.401	113.382	90
1.404	PRESUPUESTO DE INVERSIONES	MMBs	4.083	3.837	94
(43.566)	RESULTADO DEL PERIODO	MMBs	(23.256)	(72.855)	313

* DATOS CONTABLES

COMPRA DE ENERGIA * GWH ES EDELCA + ELEORIENTE

**CUADRO N° 2. INDICADORES ECONOMICOS
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA ENERO-DICIEMBRE 2004**



REAL 2003	CONCEPTO	UNIDAD	PRESUPUESTO 2004	EJECUCION	
				ABS.	%
1.600	PARIDAD FINAL DEL AÑO	Bs./US\$	1.600	1.920	120
27,1	INFLACION	%	30	19,2	64
21,42	ENERGIA CONTRATADA	Bs./KWh	27,16	22,30	82
	ENERGIA SUSTITUCION	Bs./KWh			
	ENERGIA REGIONAL	Bs./KWh			
	GAS	Bs./M3			
	FUEL OIL	Bs./lts.			
	DIESEL	Bs./lts.			
39,66	PRECIO DE VENTA	Bs./KWh	68,60	44,07	64



EJECUCION PRESUPUESTARIA



CUADRO N° 3. EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA ENERO-DICIEMBRE 2004

REAL 2003	CONCEPTO	UNIDAD	PRESUPUESTO MODIFICADO	EJECUCION 2004		SALDO ANUAL	
				ABS.	%	ABS.	%
57.268	INGRESOS	MMBs.	103.145	63.896	62	39.249	38
56.020	Ventas de Energía *		100.495	61.259	61	39.236	39
1.248	Otros Ingresos Operativos *		1.150	1.012	88	138	12
	Ingresos no Operativos *		1.500	1.625	108	(125)	-8
	Generación de Energía	GWh.				0	
2.257	Compra de Energía	GWh.	2.224	2.379	107	(155)	-7
1.400	Venta de Energía	GWh.	1.465	1.390	95	75	5
39,66	Precio de Venta	Bs./KWh.	68,60	44,07	64	25	36
857	Perdida de Energía	GWh.	759	989	130	(230)	-30
33.989	Perdida de Energía	MMBs.	52.065	43.586	84	8.480	16
37,98	Perdida de Energía	%	34,00	41,57	122	(8)	-22
100.834	GASTOS	MMBs.	126.401	136.751	108	-10.350	-8
12.720	Personal		22.029	28.487	129	(6.459)	-29
50.376	Materiales		58.523	56.228	96	2.294	4
48.342	Compra de Energía *		54.793	53.055	97	1.738	3
2.034	Materiales y Repuestos		3.730	3.174	85	556	15
8.663	Servicios Internos y Externos		12.694	10.847	85	1.847	15
1.055	Mantenimiento		1.762	1.544	88	218	12
374	Reparaciones		749	674	90	75	10
3.797	Patentes e Impuestos Munic*.		5.694	4.352	76	1.342	24
3.437	Servicios Varios		4.490	4.277	95	212	5
11.442	Otros Gastos Operativos		16.354	11.051	68	5.303	32
5.417	Depreciación *		5.395	4.393	81	1.002	19
6.025	Otros Gastos		10.959	6.658	61	4.301	39
7.173	Gastos Financieros		16.801	6.768	40	10.033	60
90.374	Total Gastos Corrientes		126.401	113.382	90	13.019	10
10.460	Ajustes Contables			23.369			
(43.566)	Utilidad (Perdida)	MMBs.	(23.256)	(72.855)	313	49.599	(213)
1.404	INVERSIONES	MMBs.	4.083	3.837	94	245,8	6,0
357	Materiales Para Obras		775	775	100	0	0
118	Reparaciones Mayores		372	371	100	1	0
306	Muebles y Equipos		422	399	95	23	5
781	Sub-Total	MMBs.	1.568	1.544	98	24	2
	OBRAS						
	Generación						
204	Transmisión		489	441	90	47	10
320	Telecomunicaciones		1.813	1.697	94	116	6
98	Civiles		213	155			
622	Sub-Total	MMBs.	2.515	2.293	91	222	9
91.778	TOTAL GASTOS E INVERSIONES	MMBs.	130.484	117.219	90	13.264,4	10,2

* DATOS CONTABLES

Nota: La Compra de Energía en GWh refleja EDELCA

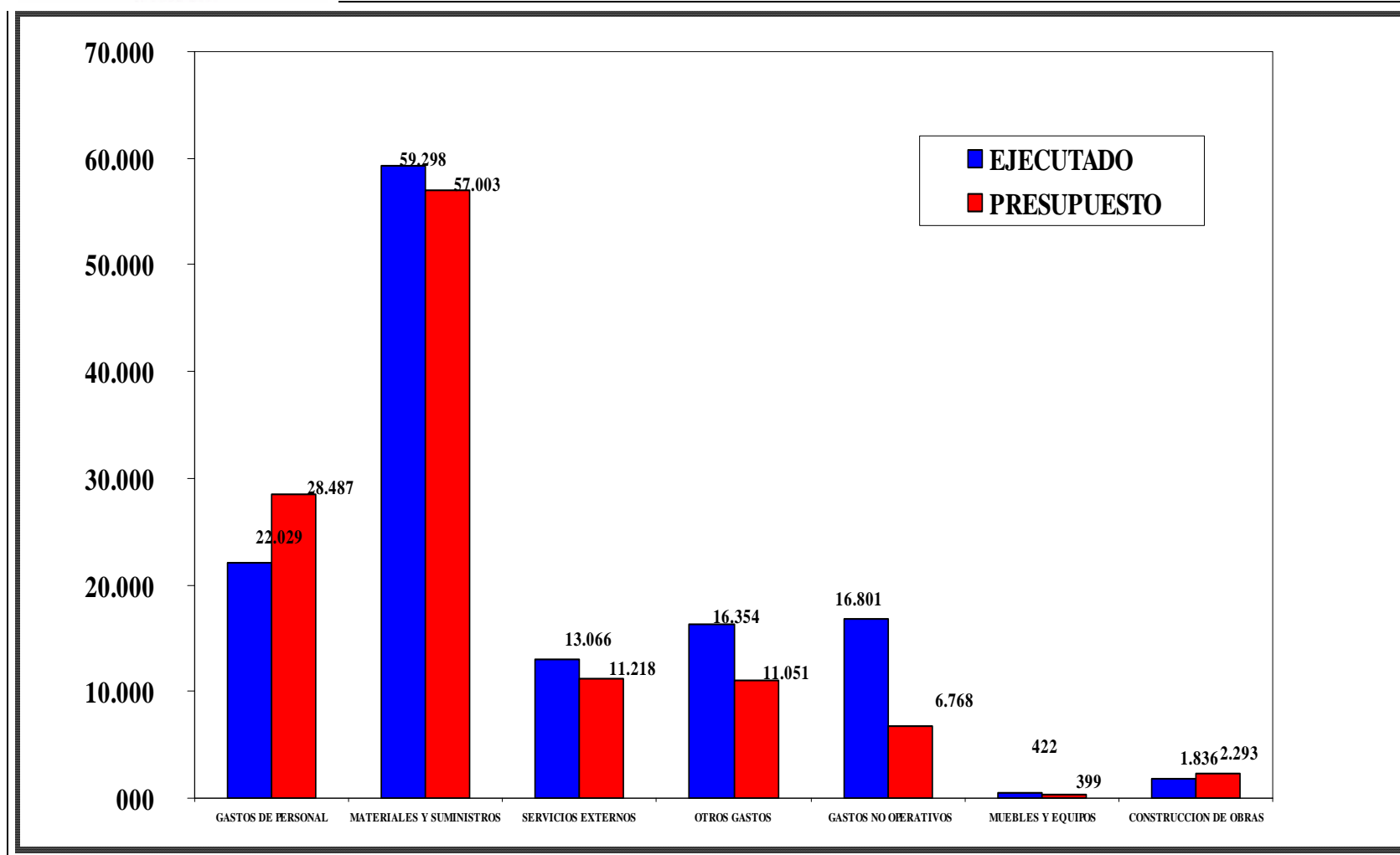


EJECUCION POR PARTIDAS

**CUADRO N° 4. EJECUCIÓN POR PARTIDAS (MMBs.)
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA ENERO-DICIEMBRE 2004**

REAL 2003	CONCEPTO	PPTO.	PPTO.	EJECUTADO		SALDO DEL PERIODO		SALDO DEL AÑO	
		2004	PERIODO	ABS.	%	ABS.	%	ABS.	%
12.720	GASTOS DE PERSONAL	22.029	16.080	28.487	129	(12.408)	(77)	-6.459	-29
50.733	MATERIALES Y SUMINISTROS	59.298	43.287	57.003	96	(13.716)	(32)	2.294	4
8.781	SERVICIOS EXTERNOS	13.066	9.401	11.218	86	-1.817	-19	1.848	14
11.442	OTROS GASTOS	16.354	11.938	11.051	68	887	7	5.303	32
7.173	GASTOS NO OPERATIVOS	16.801	12.265	6.768	40	5.497	45	10.033	60
306	MUEBLES Y EQUIPOS	422	308	399	95	-91	-29	23	5
622	CONSTRUCCION DE OBRAS	2.515	1.836	2.293	91	-457	-25	222	9
91.778	TOTAL	130.484	95.115	117.219	90	(22.105)	(23)	13.264	10

**GRAFICO N° 1. PRESUPUESTO 2004 VS EJECUTADO
(ENERO-DICIEMBRE 2004 EN MMBs)**





PRESUPUESTO DE GASTOS

**CUADRO N° 5. GASTOS DE PERSONAL (MMBs.)
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA ENERO-DICIEMBRE 2004**

REAL 2003	CONCEPTO	PPTO.	PPTO.	EJECUTADO		SALDO DEL PERIODO		SALDO DEL AÑO	
		MODIF.	PERIODO	ABS.	%	ABS.	%	ABS.	%
1.901	REMUNERACIONES BASICAS	4.166	3.041	3.798	91	(757)	(25)	368	9
1.019	REMUNERACIONES EXTRAS	2.038	1.488	2.557	125	(1.069)	(72)	-519	-25
2.502	GASTOS MEDICOS	2.350	1.715	4.066	173	(2.351)	(137)	-1.717	-73
886	VIATICOS Y ASIGNACIONES	1.779	1.298	1.966	111	(667)	(51)	-187	-11
4.516	APORTES Y PROVISIONES SOCIALES	7.110	5.190	11.459	161	(6.269)	(121)	(4.349)	-61
745	ALIMENTOS Y COMEDORES	1.212	885	1.355	112	(470)	(53)	-142	-12
189	PRIMA POR RIESGO ELECTRICO	303	221	424	140	(203)	(92)	-121	-40
65	BECAS Y CAPACITACION	178	130	148	83	-18	-14	30	17
315	BONIF. CONSUMO ENERG. ELECT.	231	169	366	158	-197	-117	-135	-58
581	OTROS GASTOS DE PERSONAL	2.565	1.872	2.210	86	-338	-18	354	14
12.720	TOTAL	21.930	16.009	28.348	129	(12.339)	(77)	-6.418	-29



**CUADRO N° 6. OTROS GASTOS DE PERSONAL (MMBs.)
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA ENERO-DICIEMBRE 2004**

REAL 2003	CONCEPTO	PPTO.	PPTO.	EJECUTADO		SALDO DEL PERIODO		SALDO DEL AÑO	
		2004	PERIODO	ABS.	%	ABS.	%	ABS.	%
364	GASTOS DE COMIDA O LUNCH.	529	387	667	126	(280)	(73)	-137	-26
69	OTRAS PRESTACIONES DERIVADAS DEL CONTRATO COLECTIVO.	480	350	358	75	-8	-2	122	25
2	BONO DE TRANSFERENCIA	2	1	0	3	1	96	2	97
69	SUELDOS EXTRAORDINARIOS O EVENTUALES.	201	147	106	53	41	28	95	47
30	GASTOS DE ACT. DEP. Y REC.	111	81	122	110	-41	-51	-11	-10
47	OTROS	1.242	906	957	77	-51	-6	284	23
581	TOTAL	2.565	1.872	2.210	86	-338	-18	354	14

**CUADRO N° 7. MATERIALES Y SUMINISTROS (MMBs.)
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA ENERO-DICIEMBRE 2004**

REAL 2003	CONCEPTO	PPTO.	PPTO.	EJECUTADO		SALDO DEL PERIODO		SALDO DEL AÑO	
		2004	PERIODO	ABS.	%	ABS.	%	ABS.	%
48.342	COMPRAS DE ENERGIA	54.793	39.999	53.055	97	(13.056)	(33)	1.738	3
0	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	0	0	0	0	0	0	0	0
1.835	MATERIALES ELECTRICOS	3.559	2.598	3.188	90	-589	-23	372	10
78	MATERIALES DE TRANSMISION	210	153	162	77	-9	-6	48	23
801	MATERIALES DE DISTRIBUCION	1.577	1.151	1.254	0	-103	0	322	0
599	MATERIALES DE ALUMBRADO PUBLICO	998	729	997	100	-268	-37	1	0
357	MATERIALES PARA OBRAS	775	565	775	100	-209	-37	0	0
0	REP. Y ACC. DE PLANTAS	0	0	0	0	0	0	0	0
91	PRODUCTOS QUIMICOS	107	78	85	79	-7	-9	22	21
466	OTROS MATERIALES	838	612	676	81	-64	-10	162	19
50.733	TOTAL	59.298	43.287	57.003	96	(13.716)	(32)	2.294	4

**CUADRO N° 8. GASTOS POR SERVICIOS (MMBs.)
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA ENERO-DICIEMBRE 2004**

REAL 2003	CONCEPTO	PPTO.	PPTO.	EJECUTADO		SALDO DEL PERIODO		SALDO DEL AÑO	
		2004	PERIODO	ABS.	%	ABS.	%	ABS.	%
1.055	MANTENIMIENTO	1.762	1.286	1.544	88	-258	-20	218	12
846	MANT. DE INSTALACIONES	1.238	903	1.127	91	-223	-25	111	9
31	MANT. DE BIENES MUEBLES	45	33	37	82	-4	-12	8	18
87	MANT. DE INMUEBLES	266	194	204	77	-10	-5	62	23
91	MANT. DE ALUMBRADO PUBLICO	213	156	176	0	-21	0	37	0
491	REPARACIONES	1.120	681	1.045	93	-364	-54	76	7
118	REPARACIONES MAYORES	372	134	371	100	-237	-177	1	0
172	REP. DE EQUIP. TRASN. ESP.	274	200	271	99	-71	-36	3	1
0	REPARACION DE INSTALACIONES	51	37	36	70	2	4	15	30
20	REP. DE EQUIP. Y BIENES MUEBLES	45	33	38	85	-5	-16	7	15
181	OTRAS REPARACIONES	378	276	329	87	-53	-19	49	13
3.437	SERVICIOS VARIOS	4.490	3.277	4.277	95	-1.000	-31	212	5
1.586	OTROS SERVICIOS INTERNOS Y EXTER.	1.775	1.296	1.768	100	-473	-36	6	0
26	HONORARIOS PROFESIONALES	54	39	54	100	-15	-37	0	0
434	SERVICIO DE VIGILANCIA	675	493	652	97	-159	-32	23	3
237	LIMPIEZA DE LOCALES	514	375	467	91	-92	-25	47	9
493	TELEFONOS	335	244	308	92	-64	-26	26	8
83	SEGUROS DE INSTALACIONES	203	148	170	84	-22	-15	33	16
579	OTROS SERVICIOS VARIOS	935	683	858	92	-175	-26	77	8
3.797	PATENTES E IMPUESTOS MUNICIPALES	5.694	4.157	4.352	76	-195	-5	1.342	24
8.781	TOTAL	13.066	9.401	11.218	86	-1.817	-19	1.848	14

**CUADRO N° 9. OTROS SERVICIOS (MMBs.)
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA ENERO-DICIEMBRE 2004**

REAL 2003	CONCEPTO	PPTO.	PPTO.	EJECUTADO		SALDO DEL PERIODO		SALDO DEL AÑO	
		2004	PERIODO	ABS.	%	ABS.	%	ABS.	%
5	AGUA POTABLE	10	7	9	86	(1)	(18)	1	14
2	FLETES Y ACARREOS	148	108	114	77	-6	-5	34	23
306	TRASLADOS DE VALORES	350	256	350	100	-94	-37	0	0
0	SERV. OPERAC. SIST. INTERC.	0	0	0	0	0	0	0	0
60	PUBLIC., AVISOS Y SUSCRIPCION PEBLICITARIA.	96	70	95	99	-25	-35	1	1
187	ALQUILERES	304	222	268	88	-46	-21	36	12
0	TRANSPORTE AEREO, MARIT. Y TERRESTRE	0	0	0	0	0	0	0	0
19	OTROS	26	19	22	85	-3	-16	4	15
579	TOTAL	935	683	858	92	-175	-26	77	8



CUADRO N° 10. OTROS GASTOS (MMBs.)
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA ENERO-DICIEMBRE 2004

REAL 2003	CONCEPTO	PPTO.	PPTO.	EJECUTADO		SALDO DEL PERIODO		SALDO DEL AÑO	
		2004	PERIODO	ABS.	%	ABS.	%	ABS.	%
11.627	OTROS GASTOS OPERATIVOS	10.959	15.333	6.658	61	8.675	57	4.301	39
0	RECTIFICACIONES PRESUPUESTARIAS	0	0	0	0	0	0	0	0
411	PROVISION PARA CUENTAS INCOBR.	850	621	480	57	140	23	370	43
1	DANOS A TERCEROS	5	4	0	0	4	100	5	100
5.602	TRANSFERENCIAS	10.054	7.336	6.130	61	1.206	16	3.924	39
5.614	OTROS	50	7.373	48	96	7.325	99	2	4
5.417	DEPRECIACION Y AMORTIZACION	5.395	3.938	4.393	81	-455	-12	1.002	19
5.417	DEPRECIACION DE EQUIPOS	5.395	3.938	4.393	81	-455	-12	1.002	19
0	AMORT. PAQUETES Y PROGRAMAS	0	0	0	0	0	0	0	0
17.044	TOTAL	16.354	19.272	11.051	68	8.220	43	5.303	32

**CUADRO N° 11. GASTOS NO OPERATIVOS (MMBs.)
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA ENERO-DICIEMBRE 2004**

REAL 2003	CONCEPTO	PPTO.	PPTO.	EJECUTADO		SALDO DEL PERIODO		SALDO DEL AÑO	
		2004	PERIODO	ABS.	%	ABS.	%	ABS.	%
5.635	INTERESES DE MORA COMPRA DE ENERGIA	6.000	4.380	4.197	70	183	4	1.803	30
0	DIFERENCIAS EN CAMBIO	0	0	0	0	0	0	0	0
0	IMPUESTO AL VALOR AGREG. (IVA)	6.555	4.785	0	0	4.785	0	6.555	0
0	IMPUESTO A LOS ACTIVOS EMPRES.	3.237	2.363	2.270	70	93	4	967	30
0	COMISIONES COMPROMISOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0	0	0	0
66	INT. TEORICOS PRIMAS DE JUBILACIONES	295	215	86	29	130	60	209	71
1.360	INTERESES SOBRE PRESTACIONES SOCIALES	564	412	107	19	305	74	457	81
0	INTERESES PAGADOS / PRESTAMOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0	0	0	0
0	INTERESES DE MORA AL FISCO NACIONAL	0	0	0	0	0	0	0	0
113	OTROS GASTOS NO OPERATIVOS	150	110	109	0	1	0	41	0
7.173	TOTAL	16.801	12.265	6.768	40	5.497	45	10.033	60

**CUADRO N° 12. MUEBLES Y EQUIPOS (MMBs.)
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA ENERO-DICIEMBRE 2004**

REAL 2003	CONCEPTO	PPTO.	PPTO.	EJECUTADO		SALDO DEL PERIODO		SALDO DEL AÑO	
		2004	PERIODO	ABS.	%	ABS.	%	ABS.	%
0	EQUIPOS DE TRANSPORTE Y SU EQUIPAMIENTO	0	0	0	0	0	0	0	0
139	EQUIPOS DE PROCES. DE DATOS	35	26	35	100	-9	-37	0	0
51	OTROS EQUIPOS TECNICOS	69	50	68	100	-18	-37	0	0
0	PAQUETES Y PROGRAMAS DE COMPUTACION	3	2	0	0	2	100	3	100
18	EQUIPO DE RADIOCOMUNICACIONES	49	36	45	91	-9	-25	4	9
53	MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA	173	127	164	95	-38	-30	9	5
44	OTROS MUEBLES Y EQUIPOS	93	68	87	93	-19	-28	6	7
306	TOTAL	422	308	399	95	-91	-29	23	5

**CUADRO N° 13. INVERSIONES EN OBRAS (MMBs.)
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA ENERO-DICIEMBRE 2004**

REAL 2003	CONCEPTO	PPTO.	PPTO.	EJECUTADO		SALDO DEL PERIODO		SALDO DEL AÑO	
		2004	PERIODO	ABS.	%	ABS.	%	ABS.	%
0	GENERACION	0	0	0	0	0	0	0	0
204	TRANSMISION	489	357	441	90	-84	-24	47	10
320	DITRIBUCION Y TELECOM.	1.813	1.324	1.697	94	-374	-28	116	6
98	OBRAS CIVILES	213	155	155	0	1	0	58	0
622	TOTAL	2.515	1.836	2.293	91	-457	-25	222	9



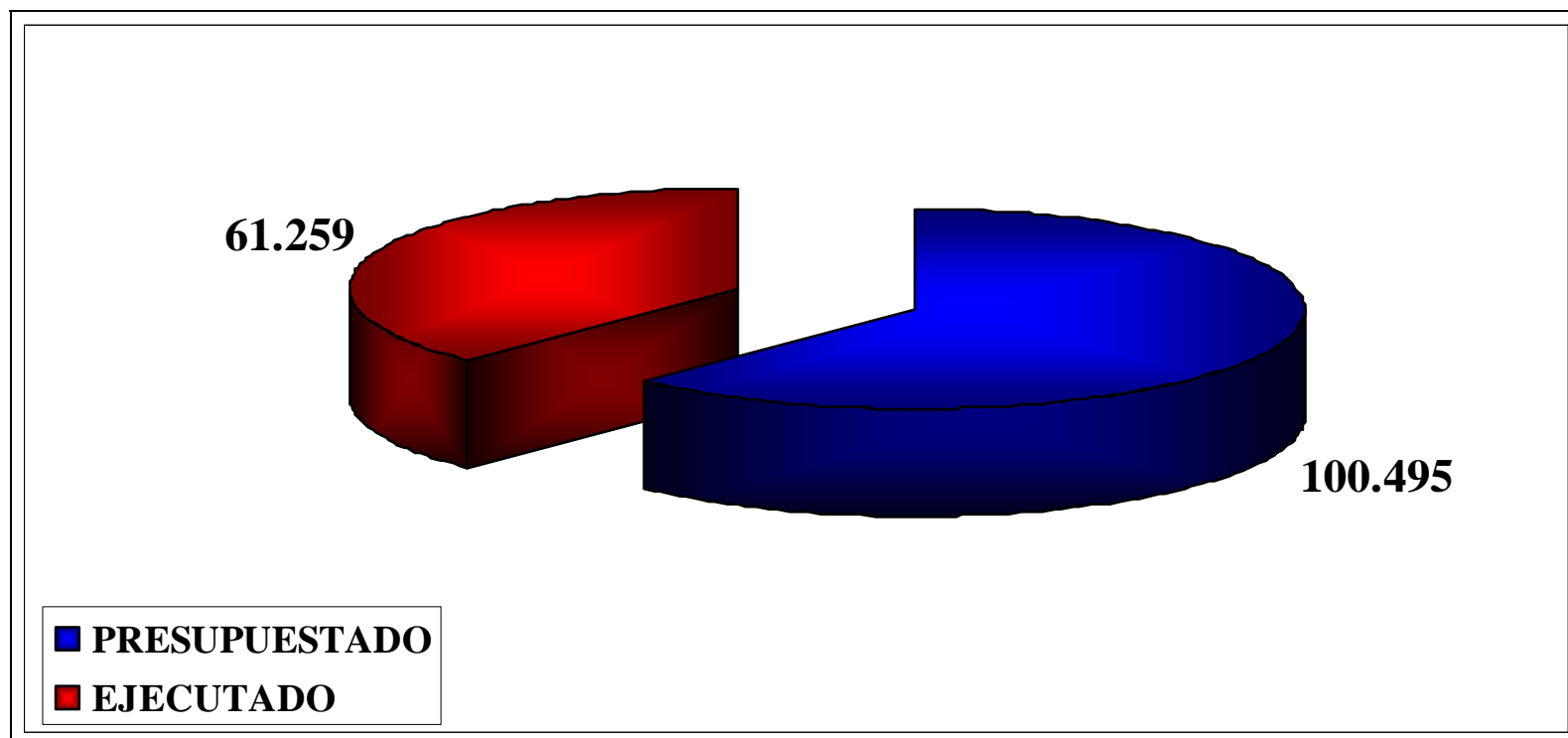
PRESUPUESTO DE INGRESOS



**CUADRO N° 14. PRESUPUESTO DE INGRESOS (MMBs.)
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA ENERO-DICIEMBRE 2004**

REAL A DIC - 03	CONCEPTOS	PRESUPUESTO	EJECUCION	SALDO DEL AÑO	
		2004	A DIC - 04	ABS.	(%)
56.020	VENTAS DE ENERGÍA	100.495	61.259	39.236	39
1.248	OTROS INGRESOS OPERATIVOS	1.150	1.012	138	12
0	OTROS INGRESOS NO OPERATIVOS	1.500	1.625	(125)	-8
57.268	TOTAL INGRESOS	103.145	63.896	39.249	38

GRAFICO N° 2. VENTA DE ENERGIA 2004 VS EJECUTADO AL 30/12/2004 EN MMBs
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA ENERO-DICIEMBRE 2004





ESTADO DE RESULTADOS

**CUADRO N° 15. ESTADO DE RESULTADOS EN MMBs
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA ENERO-DICIEMBRE 2004**

REAL 2003	CONCEPTO	PPTO.	EJECUCION	
		2004	ABS.	%
57.268	INGRESOS CORRIENTES	101.645	62.271	61
56.020	- VENTAS DE ENERGIA *	100.495	61.259	61
1.248	- OTROS INGRESOS DEL SERVICIO *	1.150	1.012	88
83.201	GASTOS OPERATIVOS	109.600	106.615	97
12.720	- PERSONAL	22.029	28.487	129
2.034	- MATERIALES Y SUMINISTROS	3.730	3.174	85
0	- COMBUSTIBLE	0	0	
48.342	- COMPRAS DE ENERGIA *	54.793	53.055	97
4.867	- SERVICIOS	7.000	6.495	93
3.797	- PATENTES E IMPUESTOS	5.694	4.352	76
5.417	- DEPRECIACION Y AMORTIZACION	5.395	4.393	81
6.025	- OTROS GASTOS	10.959	6.658	61
(25.933)	UTILIDAD (PERDIDA) EN OPERACIÓN	(7.955)	(44.344)	557
0	INGRESOS NO OPERATIVOS *	1.500	1.625	108
-10.460	AJUSTES CONTABLES		(23.369)	0
7.173	GASTOS FINANCIEROS	16.801	6.768	40
(43.566)	UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE I.S.L.R.	(23.256)	(72.855)	313
0	IMPUESTO SOBRE LA RENTA	0	0	0
(43.566)	UTILIDAD (PERDIDA) DESPUES DE I.S.L.R.	(23.256)	(72.855)	313

* DATOS CONTABLES



CARGOS PRESUPUESTADOS

**CUADRO N° 16. NUMERO DE CARGOS
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA ENERO-DICIEMBRE 2004**

REAL		PRESUPUESTO	REAL	VARIACION	
A DIC-03	CATEGORIA	2004	A DIC-04	ABSOLUTA	%
2	EJECUTIVOS	2	4	2	100
41	PROFESIONALES	50	52	2	4
101	ADMINISTRATIVOS	86	113	27	31
103	TECNICOS	130	103	(27)	(21)
162	OBRREROS	182	213	31	17
8	CONTRATADOS	1	45	44	4.400
417	TOTAL	451	530	79	18

Los indicadores mostrados anteriormente, intervienen de forma directa e importante en la toma de decisiones por parte de la gerencia de la empresa, por cuanto brindan información de gran relevancia que permiten determinar su desempeño y su posible rumbo. Los indicadores de gestión que se han descritos son considerados presupuestarios y administrativos a la vez, puesto que por un lado, recaban información acerca de la utilización del presupuesto de la empresa, y por otro plasman la manera en que se han administrado los recursos que han sido presupuestados.

Cabe destacar que los indicadores utilizados en la Unidad de Presupuesto y Gestión son recabados con el fin de ser presentados en el **Informe Anual de Ejecución Presupuestaria**, brindando una información consolidada de la actuación de la empresa en cuanto a la materia presupuestaria y administrativa se refiere, lo cual quiere decir que todos ellos son aplicados de forma anual una vez sincerado y cerrado el periodo económico.

Por otra parte, cabe destacar que en el curso de la investigación acerca de los indicadores puestos en práctica o aplicados en la unidad, se pudo determinar a través de la información suministrada por la Jefa de la Unidad que existen una serie de indicadores que no son utilizados actualmente, aun cuando son considerados de gran importancia para el control de la gestión presupuestaria y administrativa de la empresa, los cuales describimos a continuación, en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 17. INDICADORES NO UTILIZADOS ACTUALMENTE

INDICADOR ESTRATIFICACIÓN	FORMULA	OBJETIVO	PROCESO	PERIODICIDAD	APLICACIÓN
<p align="center">EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA</p> <p>➤ INVERSIONES ➤ GASTOS</p>	<p align="center">PEJ EJP=-----X 100 TPR</p> <p>EJP=Ejecución presupuestaria. PEJ= Porcentaje de presupuesto ejecutado. TPR=Total presupuesto.</p>	<p>Medir la evolución y cumplimiento del presupuesto programado.</p>	<p>Planificación presupuestaria</p>	<p>Trimestral</p>	<p>Inmediato</p>
<p align="center">PORCENTAJE DE PRESUPUESTO COMPROMETIDO</p> <p>➤ INVERSIONES ➤ GASTOS</p>	<p align="center">PCR PPC=-----X 100 TPR</p> <p>PPC= Porcentaje de presupuesto comprometido. PCR= Presupuesto comprometido. TPR= Total presupuesto.</p>	<p>Evaluar la evolución y avance del presupuesto.</p>	<p>Ejecución presupuestaria</p>	<p>Trimestral</p>	<p>Inmediato</p>

INDICADOR ESTRATIFICACIÓN	FORMULA	OBJETIVO	PROCESO	PERIODICIDAD	APLICACIÓN
<p>EJECUCIÓN DEL GASTO</p> <p>➤ GASTOS</p>	<p>PGS</p> <p>EGS=-----X 100</p> <p>TGS</p> <p>EGS=Ejecución del gasto.</p> <p>PGS= Porcentaje de gasto ejecutado.</p> <p>TGS=Total gasto.</p>	<p>Medir la evolución y cumplimiento del gasto</p>	<p>Planificación del gasto</p>	<p>Trimestral</p>	<p>Inmediato</p>
<p>PORCENTAJE DE GASTO COMPROMETIDO</p> <p>➤ GASTOS</p>	<p>GSCR</p> <p>PGSC=-----X 100</p> <p>TGS</p> <p>PGSC= Porcentaje de gasto comprometido.</p> <p>GSCR= Gasto comprometido.</p> <p>TPR= Total gasto.</p>	<p>Evaluar la evolución y avance del gasto.</p>	<p>Ejecución de gasto</p>	<p>Trimestral</p>	<p>Inmediato</p>

DESCRIBIR EL SISTEMA SECONPRE, UTILIZADO EN LA UNIDAD PARA EFECTUAR LAS CARGAS PRESUPUESTARIAS

La Unidad de Presupuesto y Gestión de la Empresa SEMDA, C.A., utiliza el sistema SECONPRE, para llevar a cabo sus cargas presupuestarias, la ejecución y control del presupuesto de la empresa, y demás actividades relacionadas con el presupuesto.

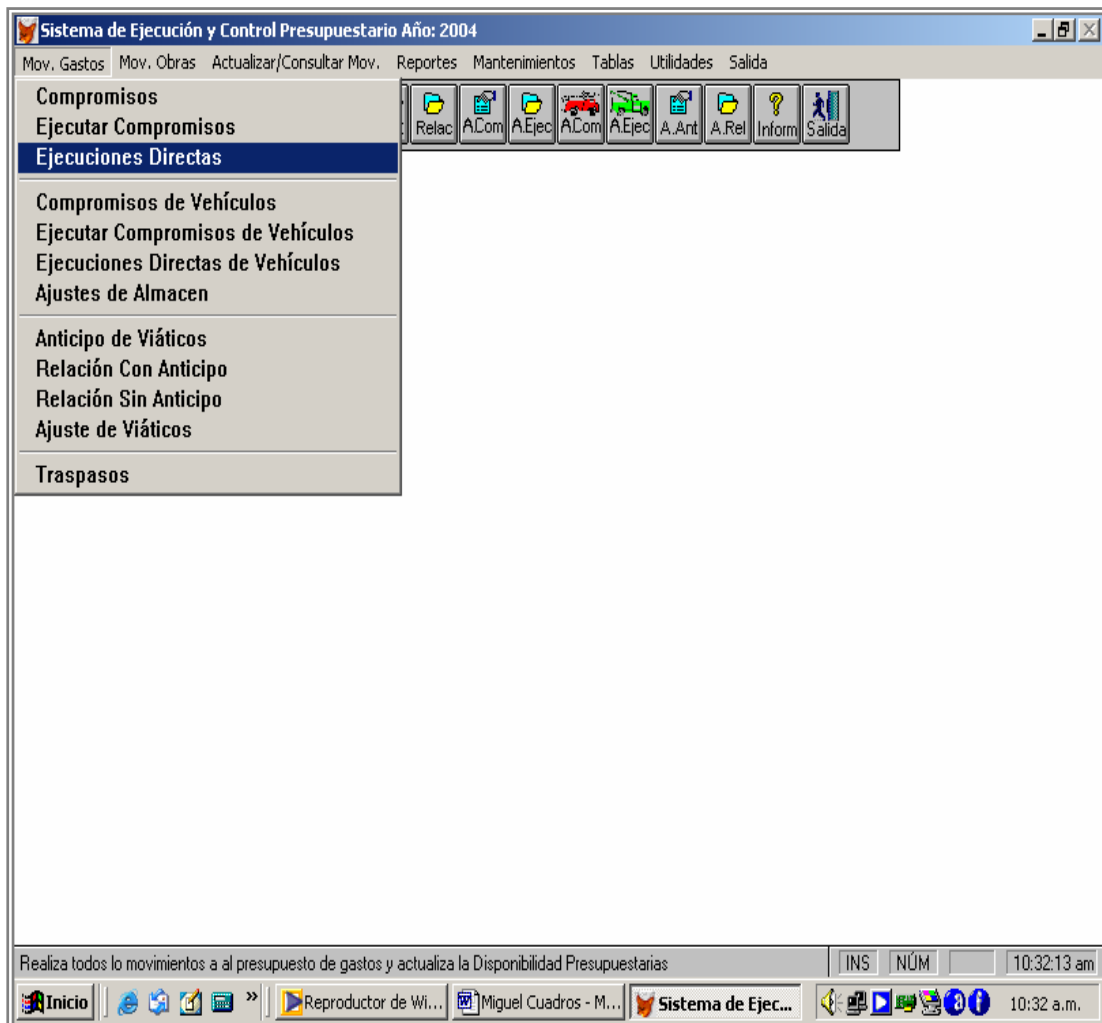
El Sistema de Ejecución y Control Presupuestario (SECONPRE), está diseñado para permitir el control de la ejecución presupuestaria de gastos y de inversión, así mismo posee la capacidad de consolidar información y presentar actualizaciones mediante interfases con los Sistema Winpresu, Sicon, Sinom, entre otros.

Es responsabilidad de la Unidad de Presupuesto y Gestión mantener actualizados los montos ejecutados y comprometidos por cada estructura que conforma la empresa. El Sistema se desarrolló con el gestor de datos FoxPro para Windows Versión 2.6, bajo ambiente multiusuario.

El Sistema está integrado por ocho (8) módulos principales, los cuales a su vez se subdividen en numerosas aplicaciones, sumando un total de sesenta y una (61) hasta los momentos. A continuación se hará una breve descripción de cada uno de los módulos principales que posee el Sistema:

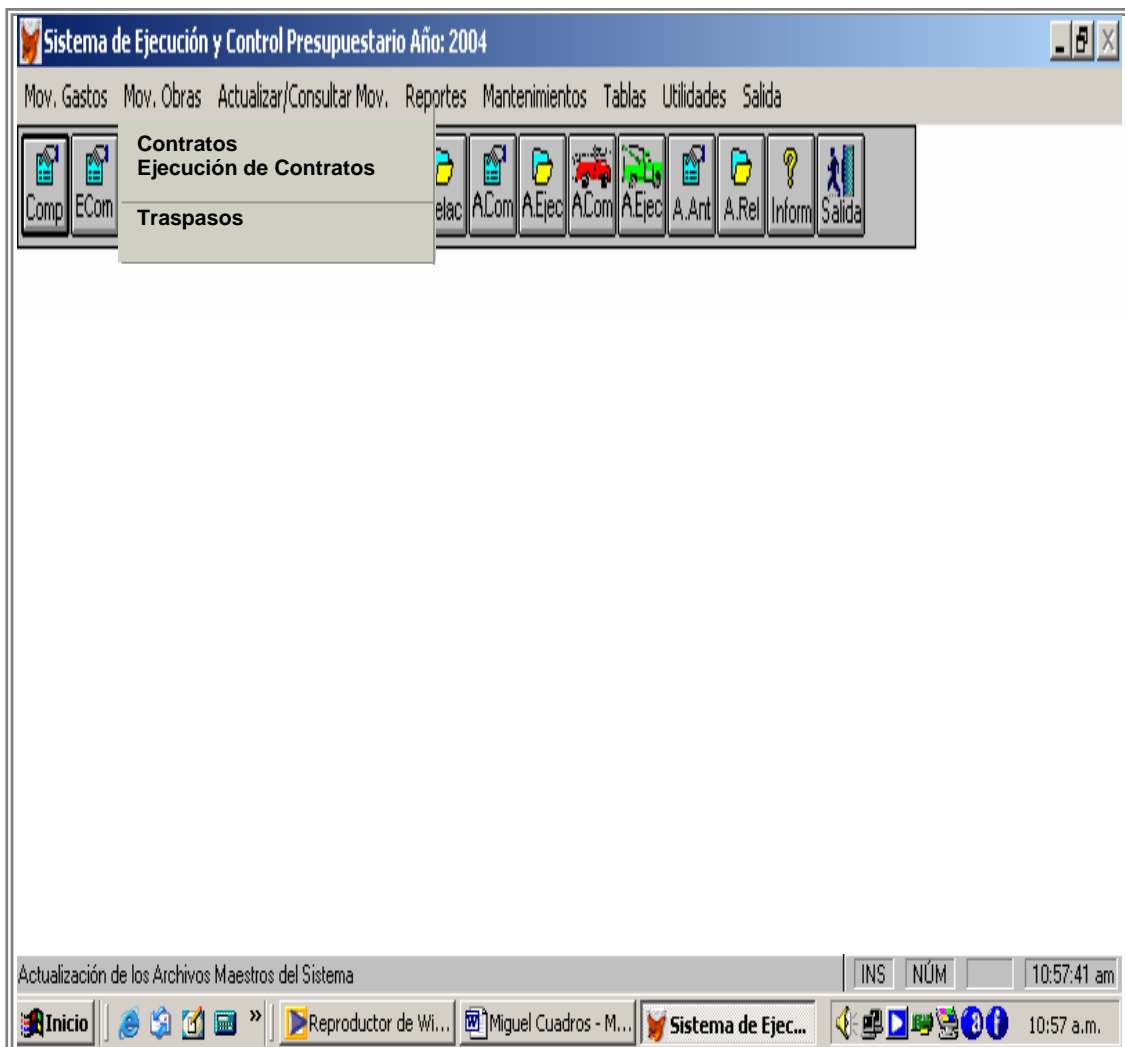


correspondientes a vehículos y viáticos. Además en la última aplicación se procesan las planillas de traspasos.



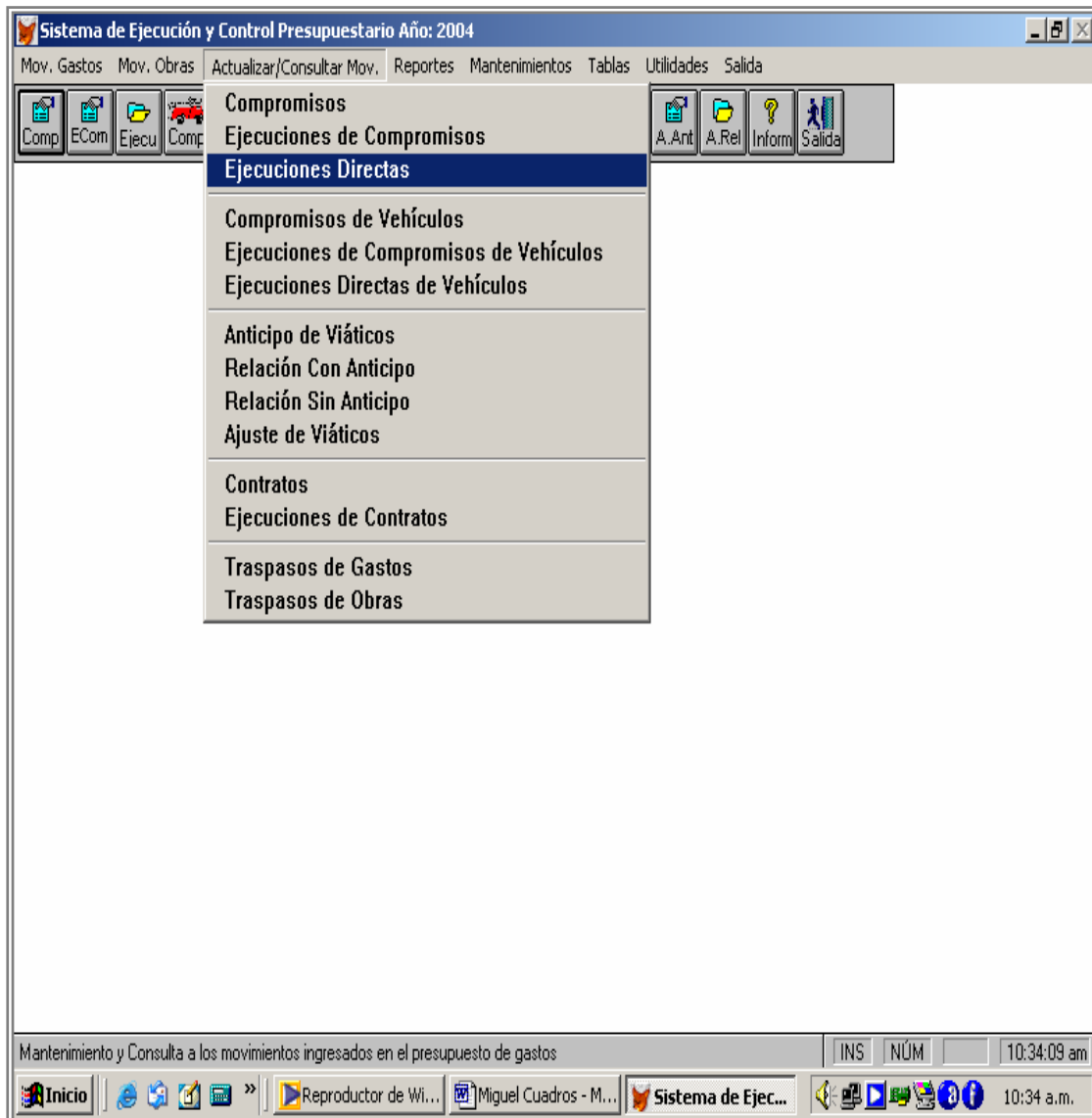
➤ **Mov. Obras (Movimiento de obras)**

En éste módulo se registran los contratos, ejecuciones de contratos y los traspasos realizados para el presupuesto de inversión.



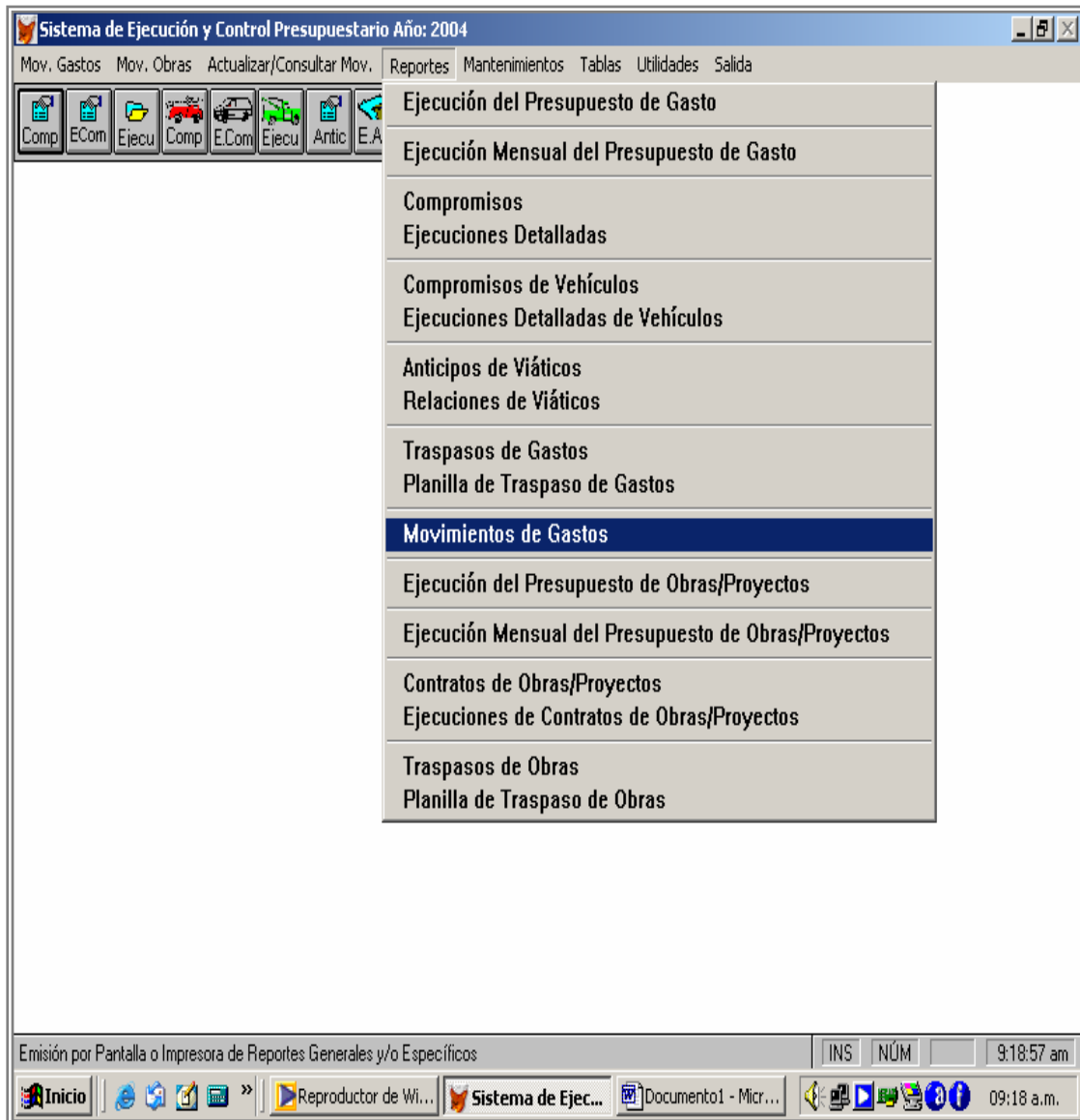
➤ **Actualizar/Consultar Movimientos.**

Permite consultar, modificar y eliminar compromisos, ejecución de compromisos, ejecuciones directas y trasposos; tanto del Movimiento de Gastos como del Movimiento de Obras, es decir, permite modificar cualquier movimiento que se haya registrado en el sistema.



➤ Reportes.

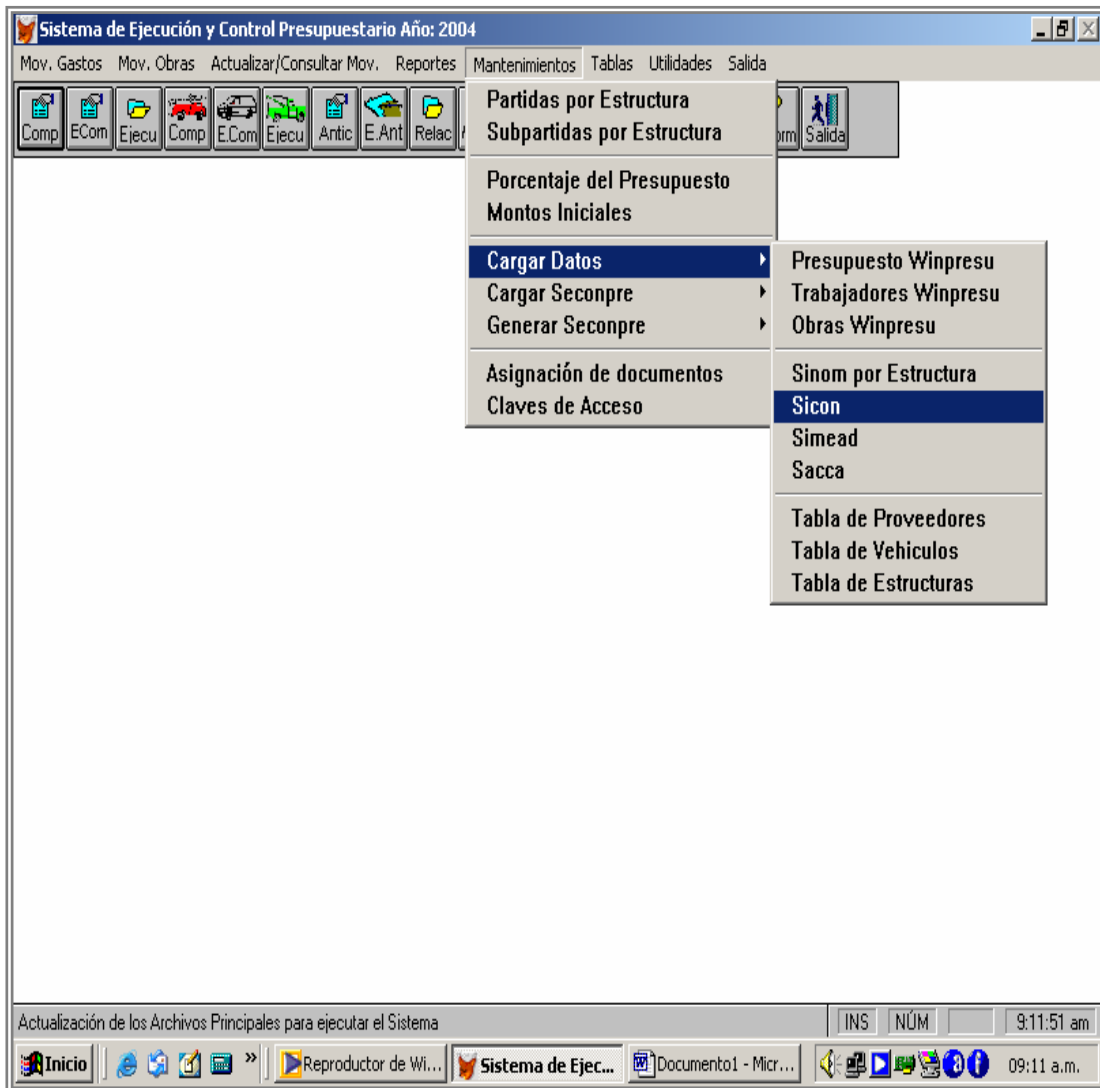
Éste módulo emite los diferentes reportes del Sistema por pantalla e impresora, de manera que emite los reportes de cualquiera de los componentes del presupuesto que se encuentre registrado en el Sistema.



➤ **Mantenimientos.**

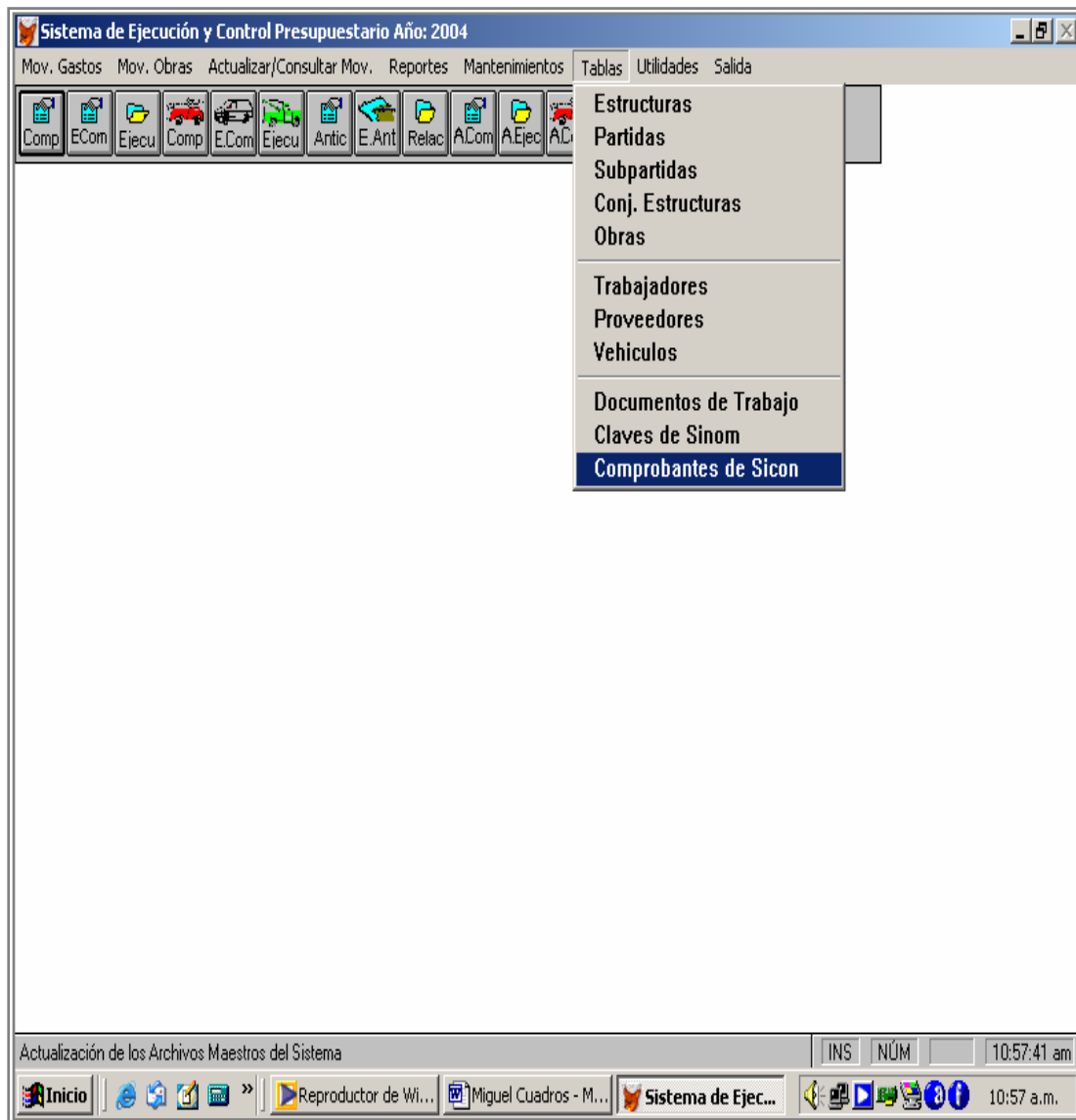
Este es el módulo base para trabajar con el Sistema, ya que está diseñado para hacer las tareas iniciales, las cuales permitirán controlar la ejecución presupuestaria. Se puede cargar: las asignaciones presupuestarias de Gastos e Inversión provenientes

del Winpresu, tablas de trabajadores (Winpresu), tabla de estructuras (Winpresu), tabla de vehículos y tabla de proveedores, entre otras.



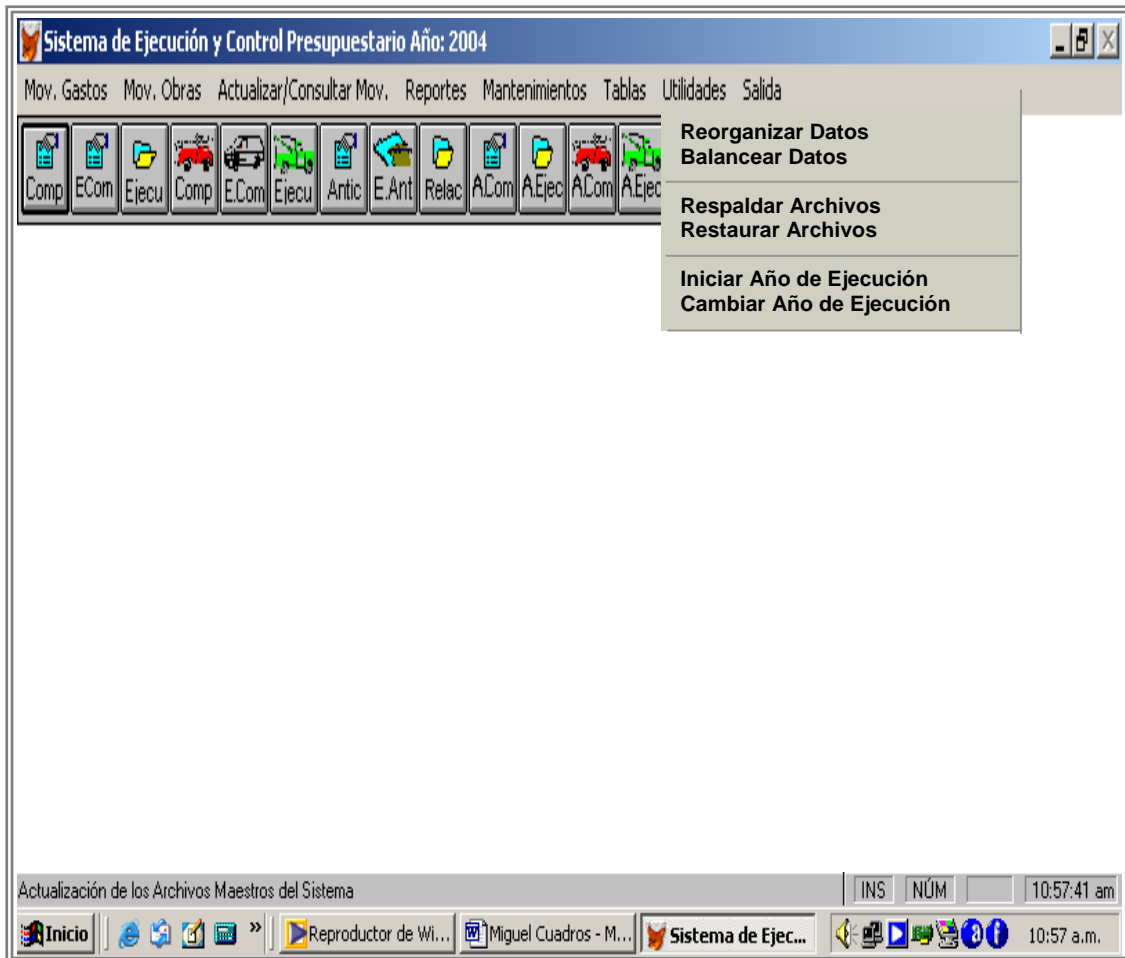
➤ **Tablas.**

Este módulo permite actualizar las tablas básicas del Sistema tales como: estructuras, partidas, subpartidas, conjunto de estructuras, obras, trabajadores, etc.



➤ Utilidades.

Este módulo fue concebido para realizar mantenimientos a las bases de datos, además de guardar y restaurar toda la data existente.



➤ **Salida.**

Este módulo, permite abandonar el Sistema.

Una vez descrito el Sistema de Ejecución y Control Presupuestario (SECONPRE), se puede evidenciar que es una herramienta de gran importancia dentro de la Unidad de Presupuesto y Gestión, por cuanto a través de él se llevan a cabo las cargas presupuestaria, los reportes de la ejecución del presupuesto, las consolidaciones del presupuesto y demás operaciones de ejecución presupuestaria, lo

cual es de gran importancia al momento de recabar la información necesaria para la elaboración de los indicadores de gestión.

El Sistema SECONPRE, brinda información confiable, veraz y auténtica de cada una de las operaciones registradas en base al presupuesto asignado a cada una de las partidas y subpartidas presupuestarias que conforman el presupuesto de la empresa, además de brindar información desglosada por cada unidad o área operativa que hace vida en la empresa.

ESTABLECER LOS PARÁMETROS DE CONTROL QUE PERMITAN EVALUAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y PRESUPUESTARIA EN LA UNIDAD DE PRESUPUESTO Y GESTIÓN DE LA EMPRESA SEMDA, CA

Los parámetros de control, son los criterios de evaluación y referencia que funcionan como base de comparación para situar e interpretar el desempeño de los indicadores, es decir, si estos cumplen con los propósitos para los cuales se han diseñado, permitiendo posteriormente evaluar la gestión administrativa y presupuestaria de una manera consistente y segura. El origen de los parámetros de evaluación está en los procesos característicos (actividades, procedimientos, etc.) que debe desarrollar la Unidad, en el desempeño de sus funciones.

Para la evaluación de los indicadores de gestión, es importante tener en cuenta una serie de parámetros que le brindaran mayor confiabilidad, los cuales garantizaran de una u otra forma que estos están formulados de manera tal que proporcionen resultados acertados acerca del comportamiento de las variables analizadas. A continuación se presenta una serie de parámetros o lineamientos de control que deben ser considerados:

- Determinar las tendencias de los resultados y sus posibles desviaciones, de manera que los interesados en su análisis cuenten con todos los elementos de juicio en forma oportuna, clara y objetiva.
- Corroborar que los indicadores son destinados o utilizados para el fin para el cual fueron creados, de manera que la información obtenida a través de ellos se utilice adecuadamente.
- Verificar que se emplea el procedimiento adecuado para el desarrollo de cada uno de los indicadores.
- Realizar revisiones y análisis de los indicadores, de manera que se pueda determinar si estos están formulados de acuerdo a las necesidades reales de la empresa.
- Corroborar que la información suministrada para el desarrollo de los indicadores es veraz, confiable y oportuna.
- Verificar que el personal encargado de la recolección de la información, desarrollo de los indicadores y por ende de su análisis, se encuentra debidamente capacitado para ello, de manera tal que se garantice la confiabilidad de los resultados.
- Revisar que los resultados sean presentados de una manera clara, para que así puedan ser analizados con facilidad. Esta presentación se puede hacer en forma de cuadros, estadísticas, gráficos, etc.

En cuanto a los parámetros de control para la evaluación de la gestión administrativa y presupuestaria propiamente dicha, ésta dependerá de los objetivos básicos que pretenda alcanzar la empresa en un determinado período, sin embargo se

puede decir que cualquier empresa espera un cumplimiento del 100 % de sus objetivos, por ende la empresa SEMDA, C.A., no es ajena a esta expectativa.

Para el establecimiento de parámetros, es necesario comprender que estos son definidos por cada organización de acuerdo a sus características históricas, reales y potencialidades de cada área, suele hacerse en grupos de discusión por áreas bajo una visión integrada con los objetivos, metas y estrategias a aplicar. Generalmente pasan por las siguientes fases de realización:

- Identificar de acuerdo a la experiencia de la organización y sus miembros, el comportamiento pasado, presente y futuro de los indicadores en forma de media o tendencia esperada. Debe hacerse con personas conocedoras del área y de las necesidades del sistema a controlar.
- Los estándares o rangos a veces están implícitos en las mentes de los sujetos que realizan actividades rutinarias dentro de los procedimientos del proceso.
- Deben aplicarse procedimiento más sistemáticos y científicos como construcción de escenarios, gráficas de tendencia e inferencia estadística, prospectiva, etc.
- El diagnóstico del sistema a controlar, es una fuente valiosa para el diseño de estándares y rangos ya que reflejan valores bajos o altos que son la fuente de inicio o comparación de lo que se desea lograr, tanto en la reducción, como en el aumento de ciertos indicadores de gestión.

Cabe destacar que los indicadores utilizados en la Unidad de Presupuesto y Gestión, tienen un carácter informativo que permite determinar el comportamiento de las variables analizadas, los cuales son presentados en el informe anual de Ejecución

Presupuestaria, brindando detalles importantes en cuanto a la utilización de los recursos de la empresa.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

A continuación se presentan las conclusiones más resaltantes de la investigación:

- La Unidad de Presupuesto y Gestión de la Empresa SEMDA, CA. lleva un adecuado procesamiento de cada uno de los documentos que ingresa a la Unidad. Sin embargo se pudo determinar que no lleva un registro en libros de los documentos ya procesados y entregados, no permitiendo establecer una relación directa entre los documentos recibidos en la Unidad y los documentos procesados y entregados por la Unidad (Relación de Eficiencia).
- La revisión de los documentos es apropiada, lo que permite determinar la existencia de errores u omisiones en los mismos (Documentos con objeciones). Sin embargo, no existe un seguimiento consistente de tales documentos, que permita establecer cuales son aquellos documentos, que ingresan a la Unidad con mayor índice de errores u omisiones y cuales son las oficinas que incurren en tales fallas, para así tomar medidas preventivas que permitan el ahorro de recursos tanto materiales como humanos, que acarrea la corrección del documento.
- Los indicadores actualmente utilizados en la Unidad de Presupuesto y Gestión son desarrollados anualmente, lo que no permite conocer el desempeño de la

empresa durante el desarrollo del ejercicio económico, sino al término de éste, no permitiendo tener un enfoque de la situación de la empresa en un momento dado ni tomar medidas preventivas o correctivas en caso de ser necesario.

- Los indicadores señalados en el **Cuadro N° 1. Indicadores No Utilizados Actualmente** (Ver Págs. 83-84), son de gran importancia para el control de la gestión tanto Presupuestaria como Administrativa por cuanto brindan información de gran utilidad para determinar el grado de Presupuesto Comprometido, medir el avance del Presupuesto Programado, etc.
- Se pudo observar que no existen indicadores que permitan evaluar la gestión en cuanto a las actividades administrativas propiamente dichas, que podrían ser de gran utilidad, por ejemplo, a la hora de determinar el grado de eficiencia de la unidad en cuanto al procesamiento de los documentos. Este tipo de indicadores coadyuvan a mantener una especie de control de cada una de las actividades que se llevan a cabo dentro de la unidad, permitiendo de esta forma determinar si existen desviaciones o no en el desenvolvimiento de las tareas ejecutadas, y si existiesen buscar los correctivos apropiados a fin de solventar la situación presentada.
- Se pudo determinar que tanto la información suministrada por el Sistema de Ejecución y Control Presupuestario (SECONPRE) como aquella que proviene de otras fuentes (Sistemas Auxiliares para la Ejecución y Control Presupuestario), es veraz y corresponde a la realidad de la empresa. Así mismo se pudo constatar que dicha información es utilizada de una manera oportuna y eficiente por el personal encargado del desarrollo de los indicadores, el Jefe de Presupuesto y Control y el Analista de Presupuesto).
- La medición de la gestión global de la organización requiere del desarrollo de un conjunto armónico y sistemático de indicadores de gestión que abarquen, con un adecuado conocimiento de sus posibles interrelaciones, las dimensiones

de **economía** (manejo adecuado de los recursos financieros), **eficacia** (logro de los objetivos institucionales), **eficiencia** (ejecución de las acciones usando el mínimo de recursos) y la **calidad del servicio** (satisfacción de los requerimientos de los usuarios).

RECOMENDACIONES

A continuación se presentan alternativas que permitan corregir y solventar, las inconsistencias encontradas durante el desarrollo de la investigación:

- Se le propone a la Unidad llevar un libro de registro de los documentos procesados y entregados, a fin de poder establecer relaciones de eficiencia en cuanto al procesamiento de documentos.
- Se le plantea a la Unidad de Presupuesto y Gestión establecer indicadores que permitan determinar y controlar las actividades y tareas administrativas que ella realiza. Implantando un seguimiento de tales indicadores para coadyuvar al mejoramiento del desarrollo de sus funciones. Tal como se expone en el Anexo N° 1.
- Se recomienda a la Unidad realizar mediciones trimestrales a través de los indicadores utilizados, con el propósito de poder determinar el desenvolvimiento de la empresa a corto plazo y como ésta posiblemente evolucionará a medida que avanza el periodo económico, además de permitir establecer pautas para tomar previsiones o correcciones, sí las circunstancias así lo ameritan.
- En cuanto al tema de los documentos objetados se le propone a la Unidad implementar indicadores que permitan instaurar un seguimiento y control de los

documentos objetados con la intención de poder contribuir en el normal desenvolvimiento de los actos administrativos que se gestionan a través de la Unidad. Ver Anexos N° 2 y N° 3.

- Se le recomienda a la Unidad poner en práctica los indicadores descritos en **Cuadro N° 1. Indicadores No Utilizados Actualmente** (Ver Págs. 83-84), por cuanto brindan información relevante para el análisis de la gestión tanto presupuestaria como administrativa.

BIBLIOGRAFÍA

- **Biblioteca de Consulta Microsoft Encarta 2005.**
- **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.** (Gaceta Oficial Número 5.453 Extraordinaria). 24 de Marzo de 2000. Caracas-Venezuela.
- Fernández María. **Indicadores de Gestión** {Resumen en línea} 2005. Disponible en: www.google.com.
- Guzmán Gilberto. **Indicadores de Gestión** {Resumen en línea} 2004. Disponible en: www.universia.com.ve.
- Hernández Luisa. **Medidores de Gestión** {Resumen en línea} 2005. Disponible en: www.google.com.
- **Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público.** (Gaceta Oficial N° 37.029). Martes, 05 de septiembre de 2000. Ediciones DABOSAN, C. A. Caracas-Venezuela, 2000.
- Martínez, María Beatriz. **Manual de Diseño de Indicadores de Gestión.** Editorial Andaluz. México. 2003.
- Rivas, Ernesto. **Manual de Formulación de Indicadores.** Editorial Bruño. Madrid-España. 2001.
- Rondón Alexander. **Gerencia Estratégica** {Resumen en línea} 2005. Disponible en: www.monografías.com.
- Sabino, Carlos A. **Proceso de la Investigación.** Editorial El Cid. Caracas, Venezuela. 2002.
- Sampieri, Roberto; Carlos Collado y Pilar Baptista. **Metodología de la Investigación.** Tercera Edición. Mc Graw-Hill. 2003. México.

- Tamayo, Mario. **El Proceso de la Investigación Científica**. Editorial Limusa. 2000.
- Tamayo, Mario. **El Proceso de la Investigación Científica**. Editorial Limusa. 2002.

ANEXO



ANEXOS

ANEXO N° 1. Eficacia en el procesamiento de documentos.

Requiere:

- Control de la documentación recibida en la Unidad.
- Control de la documentación entregada en la Unidad.

Formula:

$$\text{EPC} = \frac{\text{CDE}}{\text{CDR}} \times 100$$

Donde; **CDE** = Cantidad de documentos procesados por la Unidad.

CDR = Cantidad de documentos recibidos en la Unidad.

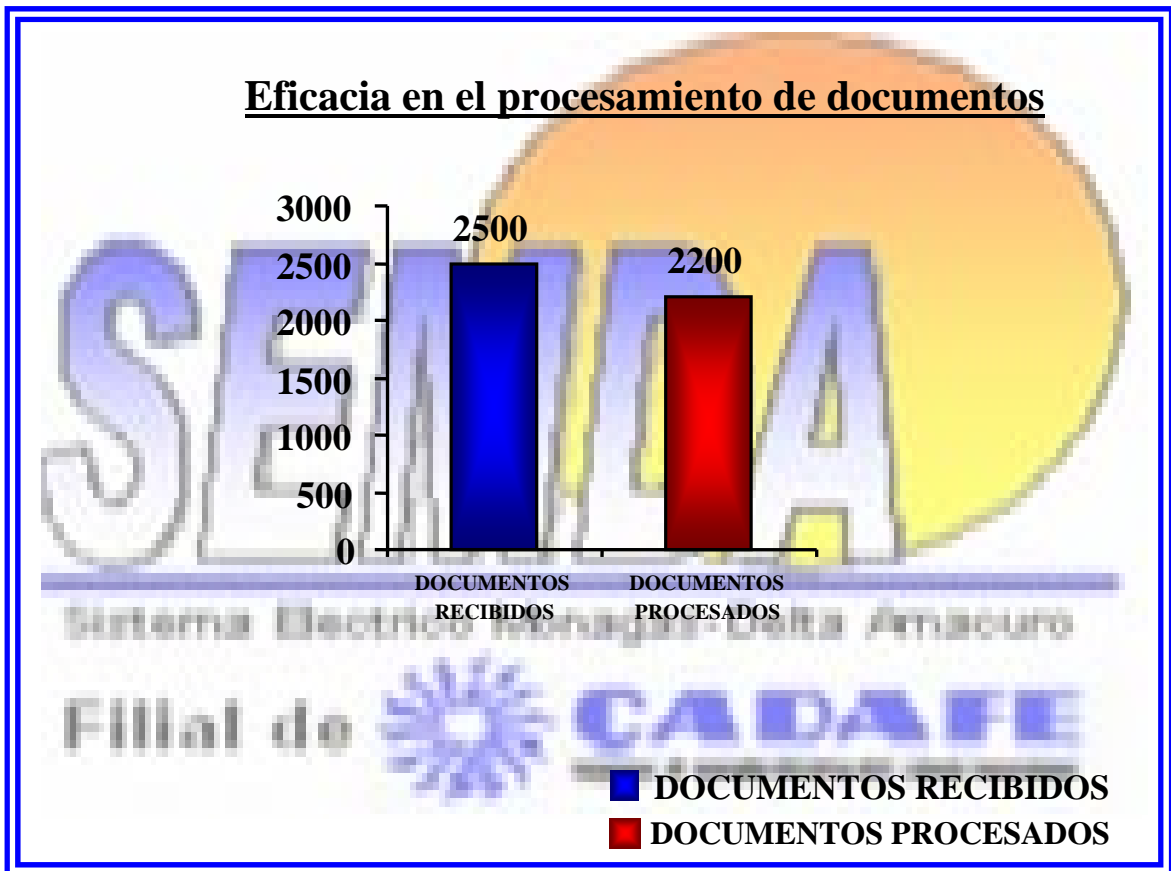
Frecuencia: Mensual – Trimestral – Semestral – Anual.

La frecuencia será, según las necesidades de control de la documentación que tenga la Unidad.

Valor agregado: permite evaluar la eficiencia de la Unidad en el procesamiento de la documentación que recibe. Proporciona información valiosa para la determinar la cantidad de documentos procesados en la Unidad en relación a los documentos que han sido recibidos.

Presentación: se puede presentar mediante un diagrama de barra.

GRAFICO N° 1. Eficacia en el procesamiento de documentos



ANEXO N° 2. Nivel de documentos objetados.

Requiere:

- Control de los documentos objetados por la Unidad, desglosados por tipo de documento y por la Unidad encargada de realizar dicho documento.

Frecuencia: Mensual – Trimestral – Semestral – Anual.

La frecuencia será, según las necesidades de control de la documentación objetada, que tenga la Unidad.

Valor agregado: permite identificar los documentos objetados por la Unidad, clasificados por tipo de documentos y por oficina para así poder determinar la cantidad de documentos que ingresan a la Unidad con errores u omisiones y cuales son las oficina o departamentos que incurren en tales fallas. Todo esto con el propósito de brindar las herramientas necesarias para inducir al personal que labora en las mismas, para solventar tales situaciones.

Presentación: la información puede ser presentada, a través de un cuadro estadístico. Por ejemplo como se presenta a continuación:

Nota: el cuadro se debe llenar según las unidades que hagan vida dentro de la empresa y el tipo de documento que se manejen.

ANEXO N° 3. Nivel de documentos objetados en relación a la cantidad de documentos recibidos en la unidad.

Requiere:

- Control de los documentos recibidos en la Unidad.
- Control de los documentos objetados por la Unidad.

Formula:

➤ **EPC: $\frac{\text{CDO}}{\text{CDR}}$**

Donde; **CDO** = Cantidad de documentos objetados por la Unidad.

CDR = Cantidad de documentos recibidos en la Unidad.

Frecuencia: Mensual – Trimestral – Semestral – Anual.

La frecuencia será, según las necesidades de control de la documentación que tenga la Unidad.

Valor agregado: permite determinar la cantidad de los documentos que ingresan a la unidad con errores u omisiones, en relación a la cantidad de documentos que ingresan a la misma en un periodo de tiempo determinado.

Presentación: se puede presentar mediante un diagrama de barra.

GRAFICO N° 2. Nivel de documentos objetados en relación a la cantidad de documentos recibidos en la unidad

