



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

PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO DEL CENTRAL AZUCACERO
SUCRE C.A, CUMANACOA- ESTADO SUCRE 2012-2013

Autores:

Carvajal, Ana C
Dimas, María G
Luces, Elenys C

Asesor:

Prof. Rafael Arenas

Trabajo Especial de Grado presentado como requisito parcial para optar al
título de Licenciado en Contaduría Pública

Cumaná, Marzo de 2013



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

**PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO DEL CENTRAL AZUCACERO SUCRE
C.A, CUMANACOA- ESTADO SUCRE 2012-2013**

Autores:

Carvajal, Ana C.I 19.892.725
Dimas, María C.I 19.239.645
Luces, Elennys C.I 20.403.234

ACTA DE APROBACIÓN

**Trabajo de Especial de Grado aprobado en nombre de la Universidad de
Oriente, por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná, a los 20
días del mes Marzo de 2013**

Prof. Rafael J. Arenas A.

C.I: 4.687.258

INDICE

DEDICATORIA	i
DEDICATORIA	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
LISTA DE GRÁFICOS	v
RESUMEN.....	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I.....	4
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.1 El Problema de Investigación.....	4
1.2 Planteamiento del Problema	4
1.3 Objetivos de la Investigación	11
1.3.1 Objetivo General.....	11
1.3.2 Objetivos Específicos	11
1.4 Justificación de la Investigación.....	12
1.5 Delimitaciones.....	13
1.6 Limitaciones	13
1.7 Metodología de la Investigación	14
1.7.1 Nivel de la Investigación	14
1.7.2 Tipo de Investigación	15
1.7.3 Población y Muestra	16
1.7.4 Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Información:	17
CAPITULO II	19
MARCO TEORICO.....	19

2.1 Antecedentes de la Investigación	19
2.2 Bases Teóricas	21
2.2.1 Definición de Planificación	21
2.2.2 Clasificación de la Planificación.....	22
2.2.3 Objetivos de la Planificación Estratégica:	24
2.2.4 Principios de la Planificación Estratégica.....	24
2.2.5 Importancia de la Planificación Estratégica.....	25
2.2.6 Característica de la planificación estratégica:.....	26
2.2.7 Ventajas	26
2.2.8 Desventajas	27
2.2.9 Beneficios de la Planificación Estratégica.....	28
2.2.10 Proceso de Planificación Estratégica	28
2.2.11 Importancia de la Planificación	33
2.2.12 Fase de Planificación	33
2.2.13 Fase de Ejecución	33
2.2.14 Fase de entrega o puesta en marcha.....	34
2.2.15 Fase de Iniciación	34
2.2.16 Fase de Control.....	34
2.2.17 Definición de Presupuesto	35
2.2.18 Aportes del Presupuesto Público	36
2.2.19 Características del Presupuesto Público	36
2.2.20 Importancia del Presupuesto Público.....	37
2.2.21 Ventajas del Presupuesto Público.....	38

2.2.22 Tipos de Presupuestos Público	38
2.2.23 Finalidades de los Presupuestos.....	40
2.3 Bases Legales	40
2.4 Definición de Términos.....	46
CAPITULO III.....	55
MARCO INSTITUCIONAL	55
3.1 Reseña Histórica del Central Azucarero Sucre C.A, Cumanacoa- Estado Sucre	55
3.2 Misión del Central Azucarero Sucre C.A, Cumanacoa- Estado Sucre.....	56
3.3 Visión del Central Azucarero Sucre C.A, Cumanacoa- Estado Sucre	56
3.4 Objetivo del Central Azucarero Sucre C.A, Cumanacoa- Estado Sucre	56
3.5 Funciones Generales del Central Azucarero Sucre C.A, Cumanacoa- Estado Sucre	57
3.6 Central Azucarero Sucre C.A, Cumanacoa- Estado Sucre: Estructura Organizativa	57
3.6.1 Gerencia de Administración y Finanzas	59
3.6.2 Gerencia de Gestión de Talento Humano.....	59
3.6.3 Gerencia Agrícola.....	60
3.6.4 Gerencia de Desarrollo Comunitario	60
3.6.5 Gerencia de Industria.....	61
3.6.6 Compras	61
3.6.7 Bienes Nacionales.....	61
3.6.8 Almacén de Materiales	62
3.6.9 Tesorería	62

3.6.10 Presupuesto	63
3.6.11 Misión de la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria del Central Azucarero.....	63
3.6.12 Actividades Funcionales de la Unidad de Planificación y Gestión Presupuestaria del Central Azucarero Sucre C.A, Cumanacoa- Estado Sucre	63
3.7 Capacidad Productiva del Central Azucarero Sucre, C.A Cumanacoa-Edo Sucre:.....	64
CAPITULO IV	65
PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO DEL CENTRAL AZUCARERO SUCRE C.A, CUMANACOA- ESTADO SUCRE 2012-2013.....	65
4.1 Aspectos Generales	65
4.2 Movimientos Presupuestarios.....	66
4.3 ANALISIS FODA	68
4.3.1 Entorno Interno	69
4.3.1.1 Fortalezas	69
4.3.1.2 Debilidades.....	70
4.3.2 Entorno Externo.....	70
4.3.2.1 Oportunidades	70
4.3.2.2 Amenazas	71
4.4 Elementos Internos en la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria del Central Azucarero Sucre, C.A.	72
4.4.1 Aspectos Generales.....	72
4.4.2 Elementos Financieros.....	78
4.4.3 Elementos no Financieros.....	82
4.4.4 Información medio ambiental.....	83

4.5 Elementos Externos considerados en la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria del Central Azucarero Sucre, C.A.....	84
4.5.1 Aspectos Generales.....	84
4.5.2 Factores Económicos	85
4.5.3 Elementos Sociales	88
4.5.4 Elementos Tecnológicos.....	89
4.5.5 Elementos Geográficos.....	90
CONCLUSIONES	98
RECOMENDACIONES.....	100
BIBLIOGRAFÍA	101
ANEXOS	103
HOJAS DE META DATOS	113

DEDICATORIA

A **Dios Todopoderoso** y a la **Virgen del Valle** por ser mi protección y mi guía.

A mis padres **Francisca Salazar** y **Justino Carvajal** por estar conmigo en todo momento ayudándome y apoyándome, nunca alcanzarán las palabras para agradecerles todos sus sacrificios. A ustedes les dedico esta meta alcanzada, los amos.

A mi hermano **Víctor** por su cariño, ayuda y apoyo, y por ser fuente de inspiración.

A mi hermana **Francis** por su apoyo y ser fuente de inspiración para alcanzar mi meta.

A mi hermana **Andreina** por compartir mis metas y sueños; y por todo el cariño, esperando que les sirva de ejemplo y estímulo para alcanzar sus metas.

A mi tío **William Salazar** por su ayuda y colaboración en todo momento.

A mi abuela **Atanacia Carvajal**, aunque ya no estás conmigo sé que desde el cielo sigues cuidándome como siempre.

A mi abuelo **Germán Gómez** por todo su amor y cariño.

A mis compañeras de trabajo de grado **Maria Dimas** y en especial a **Elennys Luces** por compartir mis logros y sueños; y por todo el cariño y amistad demostrada en todo momento.

A mis amigas(o) y a todas aquellas personas que han pasado por mi vida y han dejado huella y de alguna u otra manera han contribuido con un granito de arena en mi camino de alcanzar esta meta.

Gracias a todos

Ana Carvajal

DEDICATORIA

Cuando nos trazamos una meta, estamos conscientes que es el comienzo de un largo camino por recorrer, para algunos fácil y para otros difícil; pero es importante reconocer que a lo largo de ese camino contamos con el apoyo de un ser especial que a pesar de nuestras tristezas y alegrías, triunfos y derrotas siempre estuvo allí, brindándonos fortalezas y fé para superar todos esos obstáculos que se presentan a lo largo de ese recorrido. Es por ello que quiero dedicarle este logro principalmente a mi **Dios**, quien me dio fortaleza espiritual, por ser mi guía y mi luz para seguir adelante a pesar de los tropiezos.

A mi madre, **María M Dimas**, el ser más maravilloso de este mundo, que me dio la vida y que nunca perdió las esperanzas depositadas en mí, por ser un modelo a seguir mediante la constancia, por todas esas y más razones estaré siempre agradecida de ti. Te Amo.

A mis hermanos **Jesús Eduardo** y **Carlos Eduardo**, quienes con sus muestras de apoyo, confianza, comprensión y cariño me transmitieron todas las fuerzas para cumplir esta meta.

A mis Tíos y Primos por su apoyo incondicional y amistad, por siempre confiar en mí. Los Quiero.

A todos aquellos familiares y amigos por formar parte de mi vida y que de forma directa e indirecta me brindaron su apoyo para que se hiciera posible el logro de esta meta.

A mis compañeras de tesis **Ana y Elennys** gracias por su apoyo incondicional, constancia y dedicación en el desarrollo y por tal el logro de esta meta.

Por último y sin dejar de lado a mis Amigos y Compañeros de Estudios, por esos momentos que compartimos y que este triunfo nos permita seguir delante y afrontar nuevos retos.

María G Dimas

DEDICATORIA

A mi **Dios**, por ser mi guía en este camino que emprendí hace cinco (5) años, donde muchas veces creí haber perdido las fuerzas para seguir pero él siempre estuvo allí dándome su apoyo e iluminando mi camino para llegar al final. No hay palabras que describan el infinito amor que siento por ti mi Dios, gracias por todo lo que me has dado.

A mi madre **Elena Parra**, por todo el amor, comprensión y años de esfuerzo para que hoy una más de sus hijas se convierta en uno de sus grandes orgullos. Estas líneas se quedan cortas para agradecerte infinitamente por todo lo que has hecho por mí, Dios te bendiga siempre.

A mis hermanas, **Mariela, Tivardy, Florangel** y **Eudislen** motivo de inspiración y ejemplo a seguir, gracias por todo su apoyo y comprensión.

A mis sobrinos, **Francisco, Rodolfo** y mi pequeño **Rodrigo**, hoy no entenderán el significado de este trabajo pero se que en un futuro les puede servir de gran ayuda.

A mis hermanos, papá, tía **Mirian**, gracias por todo el apoyo y colaboración prestada para que hoy esté logrando una de mis metas, gracias a todos.

A mis compañeras de trabajo de grado, **María** y en especial a mi gran amiga **Ana**, con la cual emprendí este camino que hoy damos por finalizado, gracias por todo tu apoyo, espero que este sea el comienzo de muchos éxitos por venir.

A mis amigos(a) y todos aquellos que formaron parte de este largo camino, gracias amigos por acompañarme siempre los quiero mucho.

Agradecida por siempre

Elennys Luce

AGRADECIMIENTO

A DIOS y a la VIRGEN DEL VALLE, por habernos iluminado y enseñado el camino correcto para alcanzar esta meta.

A NUESTROS PADRES, por brindarnos su apoyo y ayuda infinita y por confiar en nosotros a través de nuestra carrera universitaria.

A NUESTRO ASESOR, Lic. Rafael Arenas por guiarnos y apoyarnos en el desarrollo de la investigación. Gracias profesor sin usted no habríamos culminado esta meta con éxito.

A LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, Núcleo de Sucre, por habernos permitido realizar nuestros estudios y en especial a la Escuela de Administración.

A LA EMPRESA CENTRAL AZUCARERO SUCRE, C.A, CUMANACOA, por abrirnos sus puertas, por toda la colaboración que nos prestaron, por toda la información que nos facilitaron, en especial a la **Licenciada WILMARYS SUAREZ, ERIKA BARRIOS Y REGULO MONTILLA**, por su colaboración y atención.

A todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron en la realización de este trabajo Especial de Grado.

Gracias a Todos

Ana Carvajal

María Dimas

Elennys Lucés

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Están orientadas las labores de la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria en función de la visión de la organización?.....	73
Gráfico N° 2: Cuenta la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria con una misión claramente establecida?.....	74
Gráfico N° 3: Cuenta la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria con una visión claramente establecida?.....	75
Gráfico N° 4: Están claramente establecidos los Objetivos de la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria?.....	75
Gráfico N° 5: Cuenta la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria con un manual de sistemas y procedimientos?.....	76
Gráfico N° 6: Existe un manual de sistemas y procedimientos en la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria?.....	77
Gráfico N° 7: Aplica usted todo lo establecido en el manual de sistemas y procedimientos de la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria?.....	77
Gráfico N° 8: Cada cuánto tiempo la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria capacita al personal que labora en él?.....	78
Gráfico N° 9: La Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria determina los presupuestos de la empresa?.....	79
Gráfico N° 10:Cuál cree usted que es la finalidad de determinar los presupuestos en la organización?.....	80

Gráfico N° 11: Cuál cree usted que es el tipo de presupuesto que es representativo y adecuado para su empresa?	81
Gráfico N°12 : La Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria aplica análisis de costo?.....	81
Gráfico N° 13: Cuál es el grado de importancia para la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria elaborar análisis de costos?	82
Gráfico N° 14: Conoce usted qué es la información medio ambiental?	83
Gráfico N° 15: Cuál o cuáles de los factores del ambiente externo que se presentan a continuación influyen directamente en la operatividad de la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria?	84
Gráfico N° 16: Cuáles de estos aspectos económicos que se mencionan inciden en las actividades desarrolladas en la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria?..	85
Gráfico N° 17: Cree usted que las políticas cambiarias afectan las actividades de la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria?	86
Gráfico N° 18: Considera usted que la situación económica actual del país afecta las actividades de la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria?.....	87
Gráfico N° 19: Considera usted que la empresa esta al día con el pago a los proveedores?	87
Gráfico N° 20: Afectan los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno a las actividades de la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria? ..	88
Gráfico N° 21: Considera usted que la situación política actual del país perjudica las actividades de la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria?.....	89

Gráfico N° 22: Utiliza la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria software contables novedosos? 90

Gráfico N° 23: Cuáles de estos aspectos geográficos mencionados a continuación inciden en las actividades de la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria?. 91



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

PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO EN EL CENTRAL AZUCACERO
SUCRE C.A, CUMANACOA- ESTADO SUCRE 2012-2013

Autores:

Carvajal S, Ana C
Dimas D, María G
Luces P, Elenys C

RESUMEN

La planificación es un proceso a seguir para determinar en forma exacta lo que hará la organización para alcanzar sus objetivos. Un análisis de planificación y presupuesto le ayudará a la empresa a mantener un control sobre su presupuesto y a la distribución racional que este debe tener para toda la organización y además lograr alcanzar la mayor productividad y el éxito de la misma. Esta investigación tiene como propósito analizar la Planificación y Presupuesto del Central Azucarero Sucre C.A, Cumanacoa del Estado Sucre, considerando los factores tanto interno como externos, para con ello maximizar en lo posible las fortalezas y oportunidades minimizar las debilidades y amenazas que allí se puedan presentar con la finalidad de brindar recomendaciones y estrategias que apoye la toma de decisiones.

Palabras Claves: Planificación, Presupuesto, Elementos Internos y Externos.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las organizaciones están en un constante cambio y crecimiento, producto de las transformaciones que se llevan a cabo en el ámbito mundial. Dichas transformaciones se basan en la capacidad de la empresa de adaptarse al entorno que las rodea, así como disminuir sus debilidades y lograr un mejor aprovechamiento de sus fortalezas como organización.

Las organizaciones actuales se basan en una constante capacitación de sus empleados, puesto que son el recurso más importante que tienen, así como la modernización de su flota tecnológica para lo cual se necesita que el personal posea conocimientos que le permitan llevar a cabo las actividades de la manera más eficiente posible.

Analizar la planificación y presupuesto abarca una serie de elementos fundamentales que permitirán un mejor desempeño de la empresa, debido a que facilitan el aprovechamiento de los recursos con que cuenta la misma, corregir posibles fallas y mejorar en cuanto a la competitividad ante organizaciones similares.

Ahora bien, la planificación es un proceso a seguir para determinar en forma exacta lo que hará la organización para alcanzar sus objetivos, son las acciones llevadas a cabo para realizar planes y proyectos de diferente índole. Dicho proceso sigue un conjunto de pasos que se establecen al inicio para hacer uso de las herramientas con que se cuenta para la planeación.

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

A diferencia el presupuesto, es un plan de acción dirigido a cumplir con una meta prevista que deberá cumplirse en determinado tiempo y bajo circunstancias establecidas; a su vez es un mecanismo que permite medir la eficiencia y el desempeño de las funciones de cada una de las unidades ejecutoras de la estructura organizativa.

En este sentido, Hernández (2005) señala que “El presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas”.

Un análisis de planificación y presupuesto le ayudará a la empresa a mantener un control sobre su presupuesto y a la distribución racional que este debe tener para toda la organización y además lograr alcanzar la mayor productividad y el éxito de la misma.

El objetivo general de esta investigación consistió en Analizar la Planificación y Presupuesto del Central Azucarero Sucre C.A, Cumanacoa- Estado Sucre 2012-2013.

En este caso, el Central Azucarero Sucre C.A es una empresa dedicada a la transformación de la materia prima obtenida en productos elaborados tales como el azúcar, melaza, papelón, y otros derivados de la caña de azúcar, siendo hoy en día la principal fuente generadora de empleo y de divisas en el Municipio Montes, estado Sucre. Esta organización es dependiente de la Corporación Venezolana Agraria (CVA), y contribuye con la seguridad agroalimentaria del país.

Partiendo de lo que implica y la relevancia que tienen la planificación y el presupuesto en una organización, esta investigación tiene como objetivo primordial realizar un análisis en la oficina de planificación y gestión presupuestaria del Central Azucarero Sucre, C.A con la finalidad de determinar cuáles son las debilidades y fortalezas, oportunidades y amenazas presentes en la misma.

Este trabajo de investigación está estructurado en cuatro capítulos, los cuales se detallan de la siguiente forma: el Capítulo I, contiene el problema de investigación que, a su vez, abarca el planteamiento del problema de investigación, los objetivos de la investigación (generales y específicos) y el marco metodológico que comprende: el nivel de investigación, tipo de investigación, población y muestra, técnicas e instrumento para recolección y fuentes de información.

El Capítulo II Marco Teórico que contiene: Antecedentes de la Investigación, Bases Teóricas, Bases Legales y Definición de Términos.

El Capítulo III; Marco Institucional que contiene: Reseña Histórica del Central Azucarero, Misión, Visión, Objetivos, Funciones, Estructura Organizativa, entre otras.

El Capítulo IV; Planificación y Presupuesto Del Central Azucarero Sucre C.A, que contiene: Aspectos Generales, Normativa del Plan Operativo Anual, Movimiento Presupuestarios, Análisis FODA entre otros. Conclusiones, Recomendaciones, Bibliografía y Anexos.

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 El Problema de Investigación

Arias (2006:37), define el problema como: “todo aquello que amerita ser resuelto .Si no hay necesidad de encontrar una solución, entonces no existe tal problema”.

Por su parte, Méndez (2008:161), señala que el problema de investigación “está definido por lo que es objeto de conocimiento. Se expresa en términos concretos y explícitos a través del planteamiento, la formulación y la sistematización”. Se puede decir que el problema es el origen o interrogantes que servirá de objeto para la investigación. Por tal motivo, este capítulo comprende el planteamiento del problema de investigación, objetivos de investigación (general y específicos), y la justificación y alcance de la investigación.

1.2 Planteamiento del Problema

Las organizaciones tanto públicas como privadas, tienen definidos sus objetivos y metas. Muchas de estas manejan actividades de planificación y presupuesto, con el fin de asegurar los recursos que se manejan en estas instituciones.

Estas organizaciones tienen una gran diversidad de departamentos y a su vez cuentan con varias unidades de apoyos, estos se encargan de estudiar los objetivos y acciones las cuales no deberán estar enfocadas en corazonadas sino en estrategias que faciliten su implementación para la optimización de producción o prestación de servicio.

La planificación consiste en establecer una serie de pasos que le permite a la gerencia decidir con anticipación las actividades que deberán llevarse a cabo para lograr sus fines preestablecidos en sus normativas y lineamientos, es decir proponer los objetivos para su consecución.

Como bien se sabe el tema de la planificación se ha venido desarrollando desde la edad media, en torno a ello se han creado diversas ideologías con el fin de organizar, controlar y evaluar las organizaciones públicas y privadas cuyo propósito es la continua previsión así como el uso y organización de los recursos disponibles de un país, con miras hacia el logro de objetivos en tiempo y espacio que de cierta manera se ha prefijado.

Se sabe que para muchas organizaciones del sector público se presenta diversos desafíos del cual se podría mencionar; el cambio y el nivel de competencia en relación a la globalización de la economía, es por ello que es de suma importancia establecer estrategias que conlleven al plan de acción de manera general para dar cumplimiento al logro de los objetivos de las organizaciones; con esto se crea la necesidad de dar respuesta a interrogantes con respecto a la planificación estratégica que no es más que el proceso de desarrollar e implementar planes para alcanzar propósitos y objetivos establecidos por las organizaciones.

La planificación Pública, establece los mecanismos institucionales del Estado para lograr que los recursos y acciones públicas asociados con el progreso del país, se asignen y realicen de manera planificada y se encausen hacia los fines y objetivos políticos, sociales, culturales y económicos.

Esto conlleva a definir lo que es la planificación dando respuesta a muchas interrogantes que se puedan presentar.

Al respecto, Guzmán (2005) señala que:

“La planificación es un proceso en virtud del cual se proyectan y se fijan las bases de las actividades económicas con el objeto de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos”.

Además, (Kotler, 1990).señala que:

“La planificación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo”.

De allí su importancia de la planificación, ya que ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, y de igual manera facilita y permite tratar los problemas debido a los cambios en el entorno externo y adaptar a la empresa a nuevas y cambiantes circunstancias de operación.

En Venezuela el proceso de planificación tiene su origen en el Decreto N° 492 de fecha 30 de diciembre de 1958, mediante el cual se crea la Oficina Central de Coordinación y Planificación, con sus funciones auxiliares para la Presidencia de la República y el Consejo de Ministros , así como la creación de la Comisión de la Administración Pública Nacional según Decreto 287, del 27 de Junio de 1958, cuyo fin es el de atender la necesidad de tener un instrumento que permita la definición de objetivos de desarrollo, la formulación de metas de crecimiento y la racionalización del proceso de toma de decisiones.

En diversas áreas de la planificación no se debe tomar únicamente el propósito de esta, puesto que el control presupuestario juega un papel de suma importancia, debido a que en todo procedimiento o tramite aparece el factor recurso, cuyo costo se establece de una manera estimada. Además los planes establecen los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

Por otro lado, existen varias fuerzas que pueden afectar a la planificación: los eventos inesperados, la resistencia psicológica al cambio ya que ésta acelera el cambio y la inquietud, la existencia de insuficiente información, la falta de habilidad en la utilización de los métodos de planificación, los elevados gastos que implica, entre otros.

En lo que respecta al presupuesto que este es el cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica ya sea a nivel personal, familiar, o empresarial, durante un periodo por lo general en forma anual.

En este sentido, Hernández (2005):

“señala que el presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas”.

No obstante, el presupuesto debe mostrarse como un instrumento que promueva la integración en las diferentes áreas que tenga el sector público. De igual manera que permita a la administración conocer el desenvolvimiento de la empresa, por medio de la comparación de los hechos y cifras reales con los hechos y cifras presupuestadas y/o proyectadas para poder tomar medidas que permitan corregir o mejorar la actuación organizacional y ayuda en gran medida para la toma de decisiones.

Partiendo de este orden de ideas, se puede decir que la planificación y el presupuesto están íntimamente relacionadas debido a que está referido al resultado del proceso gerencial que consiste en establecer objetivos, estrategias y elaboración de planes, es importante mencionar que el presupuesto es la presentación ordenada de los resultados previstos de un plan, un proyecto o una estrategias.

Ahora bien, en lo que respecta a la industria azucarera, hoy en día se encuentra en un constante dinamismo a nivel mundial, debido al desequilibrio que existe entre

la demanda y la oferta de azúcar, trayendo como consecuencia cambios en los precios y los niveles de producción.

En cuanto, a la industria azucarera venezolana, según José Álvarez (2010), Presidente de Federación de Cañicultores (FESOCA), ha experimentado una caída en su producción en los últimos años debido a las políticas oficial en Materia azucarera, al control de precios de venta del azúcar y las amenazas de expropiaciones, lo que hace poco rentable el negocio del azúcar. Para la producción de la caña de azúcar, Venezuela cuenta con 15 centrales azucareros principales ubicados estratégicamente en todo el territorio, en los estados Zulia (1), Yaracuy (1), Portuguesa (4), Aragua (1), Lara (4), Táchira (1), Trujillo (1) y Sucre (2).

El Central Azucarero Sucre C.A, ubicado en Cumanacoa -municipio Montes-Edo sucre es una empresa de carácter manufacturero, cuyo actividad principal es la producción azúcar refinada mediante la utilización de la tecnología necesaria para la conversión de la materia prima principal, como lo es la llamada caña de azúcar. A tales efectos necesita de personal calificado tanto a nivel de planta como a nivel administrativo. Como toda empresa necesita de un ámbito decisional y de control, así mismo requiere de técnicas de planeación y de carácter presupuestario.

Como quiera que se trate de una empresa que actualmente se califica de tipo gubernamental, su orientación productiva está enfocada dentro de los planes generales de la nación, que entre otros, contiene el plan operativo anual.

El plan operativo es un programa concreto de acción de corto plazo, que emerge del plan de largo plazo, y contiene los elementos (objetivo, estrategia, meta y acción) que permiten la asignación de recursos humanos y materiales a las acciones que harán posible el cumplimiento de las metas y objetivos de un proyecto específico.

La instauración del Plan Operativo Anual (POA) radica en que este reúne los requisitos necesarios para la concreción de los planes de largo y mediano plazo, para

ello debe de cumplir con los siguientes objetivos: Uniformar la conceptualización y presentación de los programas de trabajo, permitiendo realizar estudios comparativos entre las actividades que realizan las diferentes unidades administrativas y evaluar los beneficios y los costos de cada programa, permitiendo con ello fijar prioridades de acción.

Por otro lado, el Plan Operativo Anual (POA) es un instrumento de desarrollo anual de las empresas o instituciones cuyos planes y programas se formulan por término de un año.

El Central Azucarero Sucre, C.A., ubicado en Cumanacoa, Municipio Montes, estado Sucre está conformada por diversas gerencias y diferentes unidades, cada uno con actividades distintas. Estas dependencias requieren de un plan de acción para el cumplimiento de sus funciones. Dentro de la empresa existe la necesidad de lograr el incremento del bienestar social y altos niveles de eficiencia y calidad enmarcados en las políticas incluyentes de equidad y justicia.

Esta organización, cuenta con la Presidencia, Vicepresidencia, Gerencia de Gestión de Talento Humano, Gerencia Agrícola, Gerencia de Desarrollo Comunitario, Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia de Industria y unidades de apoyo estructurada por la unidad de oficina de relaciones públicas y la oficina de planificación y gestión presupuestaria. Esta unidad tiene como función prestar apoyo a la organización a través del desempeño mancomunado de sus trabajadores.

Dentro de la unidad de apoyo se encuentra la oficina de planificación y gestión presupuestaria, la cual tiene dentro de sus funciones garantizar la asignación y distribución presupuestaria mediante la elaboración del presupuesto anual del Central Azucarero Sucre C.A, Cumanacoa y asesorar a las diferentes dependencias.

Las organizaciones al momento de no contar con una planificación adecuada comienzan a presentar problemas ya que los recursos no son asignados correctamente (presupuesto) para cubrir con un periodo a corto plazo y por ende trae consigo una baja en el rendimiento del trabajo ya que no se puede mantener el mismo nivel de productividad que se tendrá con una buena planificación.

Es por ello que la realización de una adecuada planificación juega un papel de suma importancia en cuanto a la toma de decisiones, puesto que toda decisión envuelve una elección de alternativas. Una correcta realización de la planificación conlleva a la selección de objetivos derivados de un fin previamente establecidos y por lo tanto al logro de objetivos de una manera optima.

Esta investigación tiene como propósito analizar la Planificación y Presupuesto del Central Azucarero Sucre C.A, Cumanacoa del Estado Sucre, ya que este tiene como propósito la justa distribución de los recursos asignados considerando los factores tanto interno como externos, para con ello maximizar en lo posible las fortalezas y oportunidades y minimizar las debilidades y amenazas que allí se puedan presentar con la finalidad de brindar recomendaciones y estrategias que apoye la toma de decisiones dentro de la unidad.

Para ello es necesario presentar las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son las ventajas que ofrece la planificación en la utilización del presupuesto en la oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria del Central Azucarero Sucre C.A, Cumanacoa- Estado Sucre?
- ¿Cuál es la situación actual en relación al manejo del presupuesto en la oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria del Central Azucarero Sucre C.A, Cumanacoa-Estado Sucre?

- ¿Cuál es la normativa existente en relación al manejo del presupuesto en la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria del Central Azucarero Sucre C.A, Cumanacoa-Estado Sucre?
- ¿Cuáles son los costos más importantes o estratégicos para la realización del presupuesto en la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria en el Central Azucarero Sucre C.A, Cumanacoa- Estado Sucre?
- ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se encuentran inmersas en la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria del Central Azucarero Sucre C.A, Cumanacoa -Estado Sucre?
- ¿Cuáles tácticas se pueden establecer para mejorar el uso del presupuesto a través de la planificación en la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria del Central Azucarero Sucre.C.A, Cumanacoa- Estado Sucre?

1.3 Objetivos de la Investigación

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

1.3.1 Objetivo General

Analizar la planificación y presupuesto del Central Azucarero Sucre C.A, Cumanacoa- Estado Sucre 2012-2013.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Indagar sobre la planificación del Central Azucarero Sucre C.A, Cumanacoa- Estado Sucre.
- Analizar las ventajas que ofrece la planificación en la utilización del presupuesto en la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria del Central Azucarero Sucre C.A, Cumanacoa- Estado Sucre.

- Describir la situación actual en relación al manejo del presupuesto en la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria en el Central Azucarero Sucre C.A, Cumanacoa- Estado Sucre.
- Determinar la normativa existente en relación al manejo del presupuesto en la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria del Central Azucarero Sucre C.A, Cumanacoa- Estado Sucre.
- Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se encuentran inmersas en la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria del Central Azucarero Sucre C.A, Cumanacoa- Estado Sucre.
- Proponer tácticas que se puedan establecer para mejorar el uso del presupuesto a través de la planificación en la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria del Central Azucarero Sucre C.A, Cumanacoa- Estado Sucre.

1.4 Justificación de la Investigación

Según el Instructivo para la Presentación de Proyectos de Trabajos de Grado de la Escuela de Administración (2006:6), la justificación “consiste en exponer la importancia que representa para quien investiga llevar a cabo la investigación, destacando los posibles aportes desde el punto de vista teórico y práctico, además de los beneficios de la misma”. De manera muy amplia, la importancia que tienen las investigaciones, se dice que ésta enfocada a resolver una situación o problema y a través de ella se pretende dejar aportes que de una manera u otra puedan permitir resolver ideas de investigación.

Una de las funciones del proceso administrativo es la planificación; la cual se ha considerado como base primordial de una organización, permitiéndole tener una visión más clara para así conocer hacia dónde vamos y dónde estamos, esto le permite

a la organización tener una visión más clara sobre sus objetivos y de esta manera el cumplimiento de los mismo.

Desde otro punto de vista la planificación, se considera como un instrumento que adopta un país para tomar decisiones políticas y de esta manera poder coordinar y controlar todos los esfuerzos para el logro de objetivos en el campo de desarrollo económico y social.

Por consiguiente, el presupuesto puede considerarse una parte del ciclo administrativo que consiste en planear, actuar y controlar o más específicamente, como una parte, de un sistema total de administración.

La realización de este trabajo de investigación tiene como propósito, Analizar la planificación y presupuesto del Central Azucarero Sucre C.A, Cumanacoa- Estado Sucre con el fin de determinar las debilidades y amenazas buscando en lo posible, maximizar las fortalezas y oportunidades, obteniendo con ello posibles soluciones de la situación actual así como los factores internos y externos que de alguna manera pudieran influir en el logro de los objetivos en el proceso de la planificación, debido a que el presupuesto es uno de los instrumentos más importante para la toma de decisiones del sector público.

1.5 Delimitaciones

Este trabajo va a ser desarrollado en las instalaciones de la oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria del Central Azucarero Sucre C.A, Cumanacoa-Estado Sucre.

1.6 Limitaciones

Dentro de las limitaciones que se presentaron para desarrollar este trabajo de investigación tenemos el de factor tiempo, ya que este es muy corto para la realización de este proyecto, el cual requiere de un tiempo más largo.

1.7 Metodología de la Investigación

Según Arias (2006), la metodología de la investigación “es el cómo se realizará el estudio para responder al problema planteado”. Por lo tanto la metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Además se puede decir que el marco metodológico es la manera de llevar a cabo el trabajo de investigación, es por eso que este capítulo comprende el nivel de investigación, tipo de investigación, población y muestra, organización, análisis e interpretación de la información y presentación del informe final.

1.7.1 Nivel de la Investigación

Arias (2006), señala que en el nivel de investigación “se indica el tipo de investigación según el nivel o grado de profundidad con el que se realizará el estudio”. Del mismo modo, Arias (2006), manifiesta que la investigación podrá ser:

- Exploratoria: La investigación exploratoria es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimiento.
- Descriptiva: La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubica en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.
- Explicativa: La investigación explicativa se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación post facto), como los de los efectos (investigación

experimental), mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y sus conclusiones constituye el nivel más profundo de conocimientos.

De acuerdo con la profundidad y nivel de indagación con que se pretende abordar el tema, esta investigación se ubicó en un plano de nivel descriptivo, ya que se oriento a determinar, identificar y describir factores que intervienen en el problema de estudio, permitiendo hacer un análisis acerca de la planificación y presupuesto del Central Azucarero Sucre C.A, Cumanacoa- Estado Sucre.

1.7.2 Tipo de Investigación

Según Fidias G. Arias, (2006), señala que el tipo de investigación “es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado”, y que el tipo de investigación puede ser:

- Documental. La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos.
- De campo. La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurre los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero altera las condiciones existentes.
- Experimental. La investigación experimenta es un proceso que consiste en someter a un objeto o grupo de individuos a determinadas condiciones,

estímulos o tratamiento (variable independiente), para observar los efectos o reacciones que se producen (variable dependiente).

El tipo de investigación que se realizó es de campo; en vista de que se recolectaron los datos directamente del Central Azucarero Sucre C.A, Cumanacoa-Estado Sucre con la finalidad de analizar la planificación y presupuesto de dicha organización. Además la misma tuvo como base el diseño documental ya que fue necesario acudir a fuentes impresas y electrónicas para sustentar las bases teóricas presentes en la investigación lo que al mismo tiempo facilitó la búsqueda de información necesaria para realizar el trabajo de investigación.

1.7.3 Población y Muestra

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

La población finita es una agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran. Además, existe un registro documental de dichas unidades. La población infinita es aquella en la que se desconoce el total de elementos que la conforman, por cuanto no existe un registro documental de éstos debido a que su elaboración sería prácticamente imposible (Arias, 2006).

Con el fin de alcanzar los objetivos propuestos en esta investigación se ha seleccionado una población finita, debido a que la población a investigar es pequeña. De modo que, la población de esta investigación la conforman los trabajadores de la oficina de planificación y presupuesto del Central Azucarero Sucre, C.A Cumanacoa.

1.7.4 Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Información:

Arias (2006), define las técnicas e instrumentos de recolección de datos como “las distintas formas o maneras de obtener la información” y que la importancia de las técnicas de recolección de los datos radica en la obtención de información, la cual debe ser guardada en un medio, material de manera que los datos puedan ser recuperados, procesados, analizados e interpretados posteriormente.

A la hora de llevar a cabo una investigación científica, estas técnicas son imprescindibles ya que constituye la estructura principal en la que se organiza la investigación.

Además, Arias (2006), expresa que existen distintos instrumentos para la recolectar información entre ellos están:

- La observación: consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos.
- La encuesta: se define como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con u tema en particular.
- La entrevista: más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un dialogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida.
- El cuestionario: es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario autoadministrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador.

De acuerdo con lo anterior, para llevar a cabo esta investigación se utilizó la técnica del cuestionario, además del análisis documental a trabajos previos, material bibliográfico, información en línea (páginas web), entre otros, que guardan relación con el problema de investigación.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

En este capítulo se describen aspectos tales como los Antecedentes de la investigación, Bases teóricas y Bases legales que van a sustentar el trabajo de investigación.

2.1 Antecedentes de la Investigación

Según Arias (2006): Esta sección se refiere a los estudios previos. Trabajos y tesis de grado, trabajos de ascenso, artículos o informes científicos relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema de estudio, por lo que no debe confundirse con la historia del objeto en cuestión.(p,106)

De allí que, a continuación se presenten algunas investigaciones previas que sirven de apoyo a este estudio.

Carlos Morales Gil (2006), Universidad Central de Venezuela, en su trabajo titulado: **Cambio del presupuesto de la Nación según las nuevas regulaciones territoriales**. Concluye lo siguiente:

“La planificación del desarrollo económico y social constituye una de las responsabilidades fundamentales del sector público; el sistema de planificación está constituido por diversos instrumentos, cada uno de los cuales cumple una función específica, complementaria por los demás; y que, dentro de ellos, al Plan Operativo Anual le corresponde la concreción de los planes de largo y mediano plazo. Uno de los componentes del Plan Operativo Anual es el Presupuesto del Sector Público, a través del cual se procura la definición concreta y la materialización de los objetivos

de dicho sector. La concepción moderna del presupuesto está sustentado en el carácter de integridad de la técnica financiera, ya que el presupuesto no sólo es concebido como una mera expresión financiera del plan de gobierno, sino como una expresión más amplia pues constituye un instrumento del sistema de planificación, que refleja una política presupuestaria única”.

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

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

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

A través del cuestionario aplicado al personal de la Gerencia de Planificación Presupuestos y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná el análisis FODA, en el aspecto interno se encontró que la Gerencia cuenta con una misión y visión que es conocida por todos los empleados, tiene objetivos organizacionales claramente establecido, existe integración y enlace entre los líderes de la gerencia, además hay una efectiva comunicación entre los líderes y con sus jefes.

Yuvy Martínez Pérez (2005), Universidad de Cienfuegos, Cuba-La Habana, Titulado: **La Planificación y el Presupuesto en la Ejecución de Gastos Anuales**. De esto se concluyó:

“La planificación económica empresarial, que forma parte de la planificación de la economía nacional, constituye el instrumento básico de dirección, que coordina e integra los aspectos productivos, económicos, sociales y financieros, potenciando la iniciativa y los esfuerzos de la empresa pública o privada en el cumplimiento de sus funciones y objetivos económicos, con el máximo de eficiencia y la activa participación de sus trabajadores”.

Los estudios mencionados anteriormente, guardan relación con el tema de estudio, ya que, estos concluyeron que la planificación constituye el instrumento básico de dirección, que coordina e integra los aspectos productivos, económicos, sociales y financieros, potenciando la iniciativa y los esfuerzos de la empresa pública o privada en el cumplimiento de sus funciones y objetivos económicos, para así tener una visión amplia en el ámbito interno como en el externo.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Definición de Planificación

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

Por su parte Terry (1987) señala que la planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos. (p. 23)

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

De estas definiciones se puede señalar algunos elementos comunes importantes: el establecimiento de objetivos o metas, y la elección de los medios más convenientes para alcanzarlos (planes y programas). Además todo plan se caracteriza por: primero, debe referirse al futuro, segundo, debe indicar acciones, tercero, existe un elemento de causalidad personal u organizacional: futurismo, acción y causalidad personal u organizacional son elementos necesarios de todo plan.

2.2.2 Clasificación de la Planificación

Existen diversas clasificaciones acerca de la planificación. Según Stoner (1996), señala que los gerentes usan dos tipos básicos de planificación. La planificación estratégica y la planificación operativa.

Planificación Estratégica:

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

Según Kotler (1990) afirma que "La planificación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercado".

Por otra parte. Koontz y Weihrich, (1994) señala que “La planificación estratégica analiza la situación actual y la que se espera para el futuro; determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión”.

La planificación estratégica se caracteriza por contribuir a la racionalización de la toma de decisiones se fundamenta en la eficiencia institucional e integra la perspectiva a largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

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

Estrategia: Es un plan amplio, unificado e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de una firma con los desafíos del ambiente y se le diseña para alcanzar los objetivos de la organización a largo plazo; es la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo, además es el resultado final de la planificación estratégica. Asimismo, para que una estrategia sea útil debe ser consistente con los objetivos organizacionales.

Administración estratégica: Es el proceso que se sigue para que una organización realice la planificación estratégica y después actúe de acuerdo con dichos planes. En forma general se piensa que el proceso de administración estratégica consiste en cuatro pasos secuenciales continuos: a) formulación de la estrategia; b) implantación de la estrategia; c) medición de los resultados de la estrategia y d) evaluación de la estrategia.

Cómo formular una estrategia: Es un proceso que consiste en responder cuatro preguntas básicas. Estas preguntas son las siguientes: ¿Cuáles son el propósito y los objetivos de la organización?, ¿A dónde se dirige actualmente la organización?, ¿En

qué tipo de ambiente está la organización?, ¿Qué puede hacerse para alcanzar en una forma mejor los objetivos organizacionales en el futuro?

2.2.3 Objetivos de la Planificación Estratégica:

Morrisey, (1996), señala que el establecimiento de los objetivos y normas son un punto primordial en la planeación, ya que es el inicio de lo que se quiere lograr en una unidad de la estructura de la organización (p, 55).

Dentro de los objetivos de la planificación estratégica podemos citar los siguientes:

- Mejorar la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios en el ambiente.
- Cambiar el comportamiento de los empleados a través de su incorporación participativa en el desarrollo y crecimiento de la organización.
- Establecer un sistema organizacional que apoye a una adecuada toma de decisiones.
- Diseñar lo que desean alcanzar las organizaciones e identificar cual es la forma o el medio para lograrlo.

2.2.4 Principios de la Planificación Estratégica

Según García, E Y Valencia, M (2007:12) cita los siguientes principios:

- Principio de Objetividad: Los planes deben descansar en hechos reales más que en opiniones subjetivas.
- Principio de Medición: Los planes serán más seguros en tanto puedan ser expresado no solo cualitativa sino cuantitativamente.

- Principio de Precisión: Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.
- Principio de Flexibilidad: Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en este, como consecuencia de la parte imprevista o de la circunstancia que vayan cambiando.
- Principio de Unidad de Dirección: Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno solo para cada función y todos los de la empresa se unan en un solo plan general.
- Principio de Rentabilidad: Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que se esperan con su aplicación y los costos que exige, debiendo definirse estos últimos y el valor cuantitativo de los resultados que hay que obtener.
- Principio de Participación: Todo plan deberá conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo o que se relacione con su aplicación.

2.2.5 Importancia de la Planificación Estratégica

Es importante planificar estratégicamente, ya que ésta facilita un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda guiar a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización. Señalando que a través de diversos estudios realizados por gerentes, sostienen que si definen específicamente la misión de su organización, estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello, y se toman más sensibles ante un ambiente en constante cambio.

El éxito de la planificación estratégica consiste en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, sustentando sus actos no en corazonadas sino con un método, plan y establecimiento de los objetivos de la empresa y la

definición de los lineamientos adecuados para alcanzarlos.

Además la planificación estratégica ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, y de igual manera facilita y permite tratar los problemas debido a los cambios en el entorno externo.

La Planeación estratégica permite adaptar a la empresa a nuevas y cambiantes circunstancias de operación.

2.2.6 Característica de la planificación estratégica:

Dentro de las características de la planificación estratégica se encuentran las siguientes:

- Le permite a la organización lograr sus propósitos.
- Ayuda a identificar y llevar a cabo los objetivos a largo plazo.
- Guía las acciones y metas para alcanzar los objetivos eficientemente dentro de la organización.
- Constituye un factor de éxito o fracaso para la empresa.
- Ayuda a establecer el tipo de negocio en que se está y en que se debe estar, quienes son los clientes y quienes deberían serlo.
- Es lo suficientemente flexible, debido a que le permite modificaciones en los planes a fin de responder a los cambiantes acontecimientos.

2.2.7 Ventajas

El hecho de planificar implica una serie de ventajas para la empresa, las cuales se señalan a continuación:

- Permite detectar con anticipación un buen porcentaje de oportunidades y amenazas. En consecuencia, se puede tomar medidas para evitar los conflictos que se han podido proveer.
- Obliga a la visualización de un todo. Se tiene una identificación constructiva con los distintos problemas y las diversas potencialidades de la organización en general.
- Contribuye a actividades ordenadas y con un propósito. Todos los esfuerzos están apuntados hacia los resultados deseados y se logra una secuencia efectiva de tales esfuerzos. El trabajo no productivo se minimiza.

2.2.8 Desventajas

Si bien la planificación es una función elemental de la administración presenta desventajas o limitaciones en su uso, entre las cuales puede destacarse las siguientes:

- La planificación puede ahogar la iniciativa. Pude darse la tendencia al realizar una planificación excesiva, lo cual puede llevar a rigideces en la actuación de los administradores y del personal de la organización general.
- La planificación tiene un alto costo. Dado que es la base de una buena administración, una adecuada planificación requiere un gran esfuerzo que se traduce en tiempo, lo cual lleva a aumentar los costos en términos de horas hombres.
- Está limitada por la poca precisión de la información y la incertidumbre de los hechos futuros. Es imposible predecir con exactitud lo que va a ocurrir en el futuro, de ahí que sea fundamental que el administrador trabaje con escenarios alternativos y márgenes de tolerancia.

2.2.9 Beneficios de la Planificación Estratégica

- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Constituye el puente con el proceso de planificación táctica a corto plazo.

2.2.10 Proceso de Planificación Estratégica

Según la bibliografía de Cova (2003), se definieron cada uno de los pasos llevados a cabo en el proceso secuencial de la planificación estratégica de la manera siguiente:

- **Definir la Misión y la Visión de la Organización:**

Toda organización tiene una visión que la define, en esencia esta debe contestar a la pregunta: ¿en qué negocio estamos?, el tener bien claro la misión hace que se tenga muy claro el espacio del producto (mano factura, servicio o ideas). Debe establecerse, también la visión que responde a la pregunta: ¿cuál debería ser el negocio?, proyectando la supervivencia de la organización en los cambios esperados del entorno a largo plazo.

- **Establecer los Objetivos:**

Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planificación. “la misión aclara el propósito de la administración a la organización de los objetivos trasladan la misión a términos concretos”. Para cada nivel de organización. Los objetivos son los estados o resultados deseados del comportamiento. Una persona o una empresa pueden desear, ya sea obtener algo o mejorar lo que ya se tiene. Los objetivos representan las condiciones futuras que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar y deben ser concretados en enunciados escritos y si es posible cuantificando los resultados esperados.

– **Análisis de los Recursos de la Organización:**

Para poder desarrollar algo, se necesitan recursos: humanos, financieros o físicos. Es muy importante que una organización sea capaz de saber cuales recursos posee en qué medidas y como lo usan. El hacer esta limitado por el poder hacer es por eso que deben analizar cada uno de los recursos legales de la organización. Al analizar los recursos de la organización se debe especificar cuáles son las ventajas comparativa (el tener los recursos) y las ventajas competitivas (el saber usar los recursos por conocimientos y tecnologías) presentes y futuras.

Hay varios caminos para conducir el análisis de las situaciones internas, donde se describen los elementos principales:

– **Análisis Financiero:**

La base informativa (cantidad, tipo y calidad de la información) deben conducir a hacer énfasis en el saneamiento financiero de la empresa.

– **Análisis de la Situación Interna:**

Puede hacerse indistintamente empleando el enfoque de recursos (comerciales, técnicos, gerenciales, financieros humanos y estructurales) o la cadena de valor (actividades básicas en la generación de valor como son: logísticas de entrada y calidad, las operaciones, servicios post venta y actividades de apoyo a la generación de valor, a saber, infraestructura gerencial, sistema de recursos humanos, desarrollo tecnológico y abastecimiento). El análisis efectivo de las situaciones interna requiere de una cuidadosa evaluación del aspecto humano de la organización, entendido este en su diversidad de estilo y de dirección, formas y procesos de solución de conflicto, etc.

– **Análisis de cartera de los productos de mercado:**

Como uno de los productos finales, supone un nivel de integración de

elementos procedentes tanto del análisis interno como externo, y con ello se convierte en un medio adecuado para encauzar el proceso de asignación de recursos.

– **Análisis de posición competitiva general:**

Busca una comparación de la organización respecto a sus competidores en los factores claves del éxito en el sector, como la vía más idónea para desarrollar ventajas competitivas defendibles.

– **Examinar el Entorno:**

La gerencia necesita saber cómo se relaciona la organización con su ambiente, ayudándose con la teoría de sistemas debe saber en qué le afectan los cambios geopolíticos, políticos, económicos o sociales; como un cambio de tecnología o un cambio de gustos pueden influenciar a la empresa.

Primero se analizan los sectores individualmente, a esto sigue un análisis donde se cruzan los impactos que cada sector puede ocasionar a la organización; por último, por medio de las probabilidades se laboran escenarios distintos dependiendo de la potencialidad de ocurrencia de cada impacto.

– **Hacer Predicciones:**

Aquí se analizan datos del punto anterior, así como factores internos. Se hacen predicciones de la posible ocurrencia de eventos futuros. Se toman en consideración factores como el recurso humano, las proyecciones de ingresos, las estimaciones de gastos, los requerimientos de capital. etc. El poder tener predicciones exactas de factor interno y externos es una manera de aventajar a la competencia.

– **Analizar Oportunidades de Riesgo:**

El análisis de los recursos de la organización y las predicciones de factor interno y externos constituyen una base de datos con los cuales los gerentes pueden estudiar las posibles oportunidades o los posibles riesgos. Una vez identificados los riesgos y las oportunidades, se deben buscar una serie de alternativas que pueden

explotar la situación: podemos seguir como estábamos, cambiar o consolidarnos para fortalecernos.

Por el análisis de situación, ha de entenderse por el estudio, que las organizaciones dirigidas estratégicamente, realizan previo al trazado de sus objetivos, estrategias y planes. Este análisis, se puede clasificar en escrutinio interno cuando se refiere a conocer e inventariar sus recursos, sus puntos débiles y fortalezas; es un escrutinio externo cuando se enfoca hacia el ambiente en que esta insertada: cliente, competidores, suministradores, tendencias del mercado y la tecnología, etc. Todos ellos en busca de oportunidades, amenazas y riesgos.

– **Identificar y Evaluar Estrategias Alternativas:**

Una vez identificada una oportunidad o amenaza, la gerencia debe buscar una serie de alternativas que puedan explotar la situación.

– **Seleccionar una Estrategia:**

La gerencia debe escoger la alternativa más conveniente, consistente con la misión y con los objetivos, a la vez que debe estar de acuerdo con sus capacidades.

– **Instrumentar la Estrategia:**

La mejor estrategia puede fallar si la gerencia no es capaz de traducirla en programas, políticas, presupuesto y en planes operativos a corto y largo plazo, necesario para llevar a cabo. Se necesita una total integración de las distintas áreas de la organización, así como una completa vocación de los encargados de implementarla, si alguien no llevar a cabo su parte de la estrategia, el esfuerzo total podría venirse abajo.

Planificación Operativa:

Consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se utiliza para describir lo que las diversas partes de la

organización deben hacer para que la empresa tenga éxito a corto plazo.

Según Wilburg (1998) la planificación puede clasificarse, según sus propósitos en tres tipos fundamentales no excluyentes, que son:

- a) Planificación Administrativa.
- b) Planificación Económica y Social.
- c) Planificación Física o Territorial.

Según el período que abarque puede ser:

- a) de corto plazo.
- b) de Mediano plazo.
- c) de largo plazo

Planificación Operativa o Administrativa:

Se ha definido como el diseño de un estado futuro deseado para una entidad y de las maneras eficaces de alcanzarlo (Ackoff, 1970. p. 75).

Planificación Económica y Social:

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

Planificación Física o Territorial:

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

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

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

Planificación de largo plazo: El período que cubre es de más de cinco años" (W. Jiménez C., 1982, p. 23).

2.2.11 Importancia de la Planificación

Planificar significa que los ejecutivos estudian anticipadamente sus objetivos y acciones, y sustentan sus actos no en corazonadas sino con algún método, plan o lógica. Los planes establecen los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

Además los planes son la guía para que la organización obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos. También para que los miembros de la organización desempeñen actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos, ya que enfoca la atención de los empleados sobre los objetivos que generan resultados y que pueda controlarse el logro de los objetivos organizacionales.

Desde un punto de vista muy general puede considerarse que todo proyecto tiene tres grandes etapas:

2.2.12 Fase de Planificación

Se trata de establecer cómo el equipo de trabajo deberá satisfacer las restricciones de prestaciones, planificación temporal y coste. Una planificación detallada da consistencia al proyecto y evita sorpresas que nunca son bien recibidas.

2.2.13 Fase de Ejecución

Representa el conjunto de tareas y actividades que suponen la realización propiamente dicha del proyecto, la ejecución de la obra de que se trate.

Responde, ante todo, a las características técnicas específicas de cada tipo de proyecto y supone poner en juego y gestionar los recursos en la forma adecuada para desarrollar la obra en cuestión. Cada tipo de proyecto responde en este punto a su tecnología propia, que es generalmente bien conocida por los técnicos en la materia.

2.2.14 Fase de entrega o puesta en marcha

Como ya se ha dicho, todo proyecto está destinado a finalizarse en un plazo predeterminado, culminando en la entrega de la obra al cliente o la puesta en marcha del sistema desarrollado, comprobando que funciona adecuadamente y responde a las especificaciones en su momento aprobadas. Esta fase es también muy importante no sólo por representar la culminación de la operación sino por las dificultades que suele presentar en la práctica, alargándose excesivamente y provocando retrasos y costes imprevistos.

2.2.15 Fase de Iniciación

Definición de los objetivos del proyecto y de los recursos necesarios para su ejecución. Las características del proyecto implican la necesidad de una fase o etapa previa destinada a la preparación del mismo, fase que tienen una gran trascendencia para la buena marcha del proyecto y que deberá ser especialmente cuidada. Una gran parte del éxito o el fracaso del mismo se fraguan principalmente en estas fases preparatorias que, junto con una buena etapa de planificación, algunas personas tienden a menospreciar, deseosas por querer ver resultados excesivamente pronto.

2.2.16 Fase de Control

Monitorización del trabajo realizado analizando cómo el progreso difiere de lo planificado e iniciando las acciones correctivas que sean necesarias. Incluye también

el liderazgo, proporcionando directrices a los recursos humanos, subordinados (incluso subcontratados) para que hagan su trabajo de forma efectiva y a tiempo.

2.2.17 Definición de Presupuesto

El presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, a su vez es un mecanismo que permite medir la eficiencia y el desempeño de las funciones de cada una de las unidades ejecutoras de la estructura organizativa.

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

Por su parte, la Asociación Venezolana de Presupuesto Público (1995) señala que: El presupuesto comprende todos los recursos y gastos que se suponen previamente que se van a gestionar para llevar a cabo, en función de las prioridades de la política gubernamental un plan operativo en ejercicio fiscal.

A su vez Martínez (1984) señala al presupuesto público como:

Un programa financiero que contiene por un lado una relación de ingresos y por el otro los gastos que han de ejecutarse durante un período determinado que normalmente es parte de las finanzas públicas; es decir es el instrumento mediante el cual se establece programas concretos de trabajo, con el fin de incentivar y estabilizar la economía del país. (p.25)

En Venezuela los presupuestos públicos son partes e instrumentos de la planificación nacional, y su formulación, aprobación y ejecución deben seguir las orientaciones del Plan Operativo Anual, por lo que deben incluir el conjunto de programas y proyectos que el Ejecutivo Nacional aspira a cumplir durante ese mismo período para satisfacer las necesidades colectivas.

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

2.2.18 Aportes del Presupuesto Público

- Señala con antelación las metas a alcanzar por la empresa, a saber, estado de pérdidas y ganancias y balance general presupuestados.
- Permite verificar los resultados obtenidos sobre la marcha, advirtiéndolo a tiempo las desviaciones del objetivo propuesto.
- Muestra los éxitos alcanzados y las posibles fallas con antelación.
- Enfatizar la política general de la empresa.

Además el presupuesto permite controlar; la manufactura, las ventas y los recursos financieros y obliga al ejecutivo a pensar bien y con espíritu de equipo.

2.2.19 Características del Presupuesto Público

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

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

2.2.20 Importancia del Presupuesto Público

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

2.2.21 De la Planificación Económica y Social:

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

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

Político

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

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

De Gobierno

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

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

De Administración y Control

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

2.2.21 Ventajas del Presupuesto Público

- Permite una mejor evaluación y control del presupuesto.
- Permite visualizar y analizar las variables requeridas para la toma de decisiones en todas las etapas del proceso presupuestario.
- Proporciona una mayor vinculación Plan-Presupuesto.
- Concibe al proyecto como el punto focal del proceso presupuestario a fin de satisfacer las necesidades de la colectividad.

2.2.22 Tipos de Presupuestos Público

Según Gómez (1994:48) señala que: “Los presupuestos se pueden clasificar en programas o planes elaborados con el fin de satisfacer necesidades”, entre los cuales se tiene:

Presupuesto Tradicional:

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

Presupuesto por Programa:

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

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

Según Contrasti (2004:62) señala que este tipo de presupuesto de cumplir con los siguientes requisitos:

- Debe ser agregable y desagradable, es decir, el producto de cada unidad debe ser excluyente de cualquier otro, así como de otro centro de producción de su mismo ámbito.
- La asignación de los recursos debe ser definida claramente con los productos que resulten.
- La asignación de recursos para la obtención de los recursos, exige también de la asignación de recursos para lograr otros programas que apoyen la producción de los productos intermedios.
- El presupuesto debe expresar la red de producción donde cada producto es condicionado.

Presupuesto por Proyecto:

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

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

2.2.23 Finalidades de los Presupuestos

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

2.3 Bases Legales

Con el propósito de dar a conocer el ordenamiento jurídico que rige en materia de planificación y presupuesto se describen a continuación varias normas jurídicas que sustentan el proceso:

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

Artículo 313: La administración económica y financiera del Estado se regirá por un presupuesto aprobado anualmente por ley. El Ejecutivo Nacional presentará a la Asamblea Nacional, en la oportunidad que señale la ley orgánica, el proyecto de Ley

de Presupuesto. Si el Poder Ejecutivo, por cualquier causa, no hubiese presentado a la Asamblea Nacional el proyecto de ley de presupuesto dentro del plazo establecido legalmente, o el mismo fuere rechazado por ésta, seguirá vigente el presupuesto del ejercicio fiscal en curso. La Asamblea Nacional podrá alterar las partidas presupuestarias, pero no autorizará medidas que conduzcan a la disminución de los ingresos públicos ni gastos que excedan el monto de las estimaciones de ingresos del proyecto de Ley de Presupuesto. Con la presentación del marco plurianual del presupuesto, la ley especial de endeudamiento y el presupuesto anual, el Ejecutivo Nacional hará explícitos los objetivos de largo plazo para la política fiscal, y explicar cómo dichos objetivos serán logrados, de acuerdo con los principios de responsabilidad y equilibrio fiscal. (p. 59).

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

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

Artículo 1: El objeto establecer las bases y lineamientos para la construcción, la viabilidad, el perfeccionamiento y la organización de la planificación en los diferentes niveles territoriales de gobierno, así como el fortalecimiento de los mecanismos de consulta y participación democrática en la misma. (p.5)

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

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

- Elaborar los planes regionales, en coordinación con las gobernaciones y alcaldías que conforman la región.
- Coordinar sus planes y programas con los órganos y entes de la Administración Pública Nacional, para la promoción del desarrollo regional.
- Asesorar y prestar asistencia técnica a la planificación de las gobernaciones, municipalidades y órganos y entes nacionales que operen dentro de los límites de su circunscripción.

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

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

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

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

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

Artículo 51: El Ministerio de Planificación y Desarrollo debe dictar las resoluciones e instructivos necesarios para la elaboración de los Planes Operativos, que serán de obligatorio cumplimiento para los órganos y entes de la Administración Pública.

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

Artículo 17: En los presupuestos se indicarán las unidades administrativas que tengan a su cargo la producción de bienes y servicios prevista. En los casos de ejecución presupuestaria con participación de diferentes unidades administrativas de uno o varios entes u órganos públicos, se indicará la actividad que cada una de ellas corresponda y los recursos destinados para el cumplimiento de las metas previstas. (p. 25).

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

Artículo 12: La Ley de Presupuesto contendrá, por organismos y sectores, los programas bajo responsabilidad directa del Poder Nacional, así como los aportes que pudieran acordarse a los demás entes referidos en el artículo 1°. La presente Ley constará de tres Títulos: Disposiciones Generales, Presupuesto de Ingresos y Presupuesto de Gastos; además, un anexo contentivo de la Distribución Institucional del Presupuesto de Gastos y un anexo sobre los Programas que, de acuerdo a las disposiciones legales respectivas, se ejecuten coordinadamente entre el Poder Ejecutivo Nacional y las administraciones estatales o municipales. En la Exposición de Motivos del Proyecto de Ley de Presupuesto, el Ejecutivo Nacional deberá incorporar, como mínimo, la siguiente información:

- El endeudamiento público y el servicio de la deuda para el ejercicio de conformidad con lo previsto en la Ley Orgánica de Crédito Público, suficientemente desagregado.
- La política de gastos y su vinculación con el plan Operativo Anual, acompañada del registro estadístico de los créditos acordados y gastados durante los últimos cinco (5) años, debidamente clasificados por organismos ejecutores y sus correspondientes partidas.
- Las obligaciones derivadas de la contratación colectiva con los empleados y obreros al servicio de la Administración Central. Se podrán incorporar otros anexos cuando el Ejecutivo Nacional lo considere necesario para información de la Asamblea Nacional o cuando sean requeridos por ésta. (p.25).

Artículo 14: El Presupuesto de Ingresos se dividirá en ingresos ordinarios e ingresos extraordinarios y ambos se subdividirán de acuerdo con la clasificación que, al efecto, establezca la Oficina Central de Presupuesto. Son extraordinarios los ingresos fiscales

no recurrentes, tales como los provenientes de operaciones de crédito público, de leyes que originen ingresos de carácter eventual o cuya vigencia no exceda de tres años y de la venta de activos de propiedad de la República y la porción que se use de las Reservas del Tesoro no comprometidas. Cuando en el Presupuesto de Ingresos se incluyan los correspondientes a operaciones de crédito público, previamente autorizadas por la Asamblea Nacional, se incluirá, entre la información relativa a los rubros del ingreso, la referida al estado de ejecución de dichas leyes de crédito público y a la porción de la autorización ya utilizada, indicando cada una de las operaciones realizadas y fecha de recepción de los recursos. (p.25)

Ley de Tierras y Desarrollo Agrario (2001): El Decreto Ley de Tierras y Desarrollo Agrario viene a presentar ese nuevo marco legal, en el cual se busca profundizar y dar operatividad concreta a los valores constitucionales de desarrollo social a través del sector agrario. Para ello, se procura una justa distribución de la riqueza y una planificación estratégica, democrática y participativa en cuanto a la tenencia de tierras y desarrollo de toda la actividad agraria. En este sentido, y en consonancia con lo establecido por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, se presentan los artículos 151, 152, 155 y 156, que hacen referencia a la creación, objetivos de la Corporación Venezolana Agraria (CVA).

Artículo 151: “Se crea la Corporación Venezolana Agraria, como instituto autónomo con personalidad jurídica propia y patrimonio distinto e independiente de la República, adscrito al Ministerio del ramo, la cual gozará de las prerrogativas y privilegios que le otorga la ley a ésta”.

Artículo 152: La Corporación Venezolana Agraria tiene por objeto desarrollar, coordinar y supervisar las actividades empresariales del Estado para el desarrollo del sector agrario. A tales fines, podrá crear las empresas y demás entes de carácter privado que sean necesarios para el eficaz cumplimiento de su objeto.

Artículo 155: Para la creación, por parte de la Corporación Venezolana Agraria, de las empresas que fueren necesarias para fomentar el desarrollo agrario, será necesaria la autorización previa del Presidente de la República. Dichas empresas se crearán con control accionario de la Corporación.

Artículo 156: El ejercicio del control accionario y estatutario de la Corporación venezolana agraria sobre los entes que le están adscrito comprenden:

- Coordinar y controlar la gestión de las empresas mediante el requerimiento de cuentas periódicas.
- Aprobar o improbar su gestión anual.
- Todas las demás facultades que sean inherentes al control accionario y estatutario.

2.4 Definición de Términos

Agua de dilución: Es la porción del agua de imbibición o de maceración que está presente en el jugo mezclado ISSCT.

Agua no determinada: Se define como sigue Caña - (fibra + Jugo sin diluir).

Alcalino (na): adj. Quím. De álcali o que contiene álcali: tierras, aguas alcalinas.

Azúcares: Se denomina así a los cristales, incluyendo la miel adherida a ellos, obtenidos de la centrifugación de la masa cocida. Se elaboran diferentes tipos de azúcares, bien para consumo doméstico o para su posterior refinación.

Azúcares reductores: Las sustancias reductoras en caña y sus productos. Los componentes del azúcar invertido se denominan dextrosa y levulosa. El empleo de los vocablos glucosa o dextrosa para designar a los reductores deberá evitarse para no caer en errores técnicos de la definición.

Bagazo: Es el residuo que se obtiene al moler la caña en uno o más molinos ISSCT .Se conoce como bagazo del primer molino, del segundo molino, etc. Cuando se refiere al residuo del último molino se conoce como bagazo del último molino, bagazo final o simplemente bagazo.

Brix: Es una forma de expresar la concentración de una solución , definida en este caso como el porcentaje de materias sólidas disueltas indicadas por un hidrómetro "Brix" u otro dispositivo densimétrico. En el sentido estricto de la definición se expresa como sólidos disueltos en una solución de sacarosa pura, pero por acuerdo general de la ISSCT se toma como sólidos aparentes en soluciones impuras.

Brix refractométrico: Es una forma de expresar la concentración de una solución , definida en este caso como el porcentaje en peso de sólidos en solución indicado por un refractómetro de azúcar , o derivado del índice de refracción con referencia a tablas equivalentes de % de sacarosa Vs. índices de refracción , ISSCT.

Caña: Es la materia prima que se trae al ingenio, normalmente en la definición del término se incluye la caña limpia más las materias extrañas y el agua que la acompañan.

Cachaza: La torta agotada con una humedad del orden del 74 %, que contiene la totalidad de las impurezas presentes en el jugo y que fueron decantadas en el clarificador.

Cenizas: Se define así al residuo que queda después de incinerar toda la materia orgánica.

Coefficiente azúcares reductores - cenizas: La proporción expresada en % entre los azúcares reductores y la ceniza.

Coefficiente de azúcares reductores-pol: La relación expresada en % entre los azúcares reductores y la pol.

Coefficiente de azúcares reductores-sacarosa: La relación expresada en % entre los azúcares reductores y la sacarosa.

Coefficiente de extracción: La porción % entre pol (sacarosa) no extraída y la fibra en la caña.

Coefficiente sacarosa - ceniza: La proporción entre la sacarosa y la ceniza.

Coefficiente salino: La proporción entre la pol y la ceniza.

Disacárido: Carbohidrato, formado por dos azúcares simples.

Egresos: Se define como la sumatoria de todos los desembolsos (costos y gastos) requeridos para producir y vender el producto o servicio”. Un Costo es todo aquello que nos va a generar un ingreso, es decir, que nos representará una inversión ya sea presente o futura. Porque una inversión es cuando lo vamos a aprovechar. Los Gastos del período son todos los recursos consumidos por la empresa distintos a lo de producción. Incluyen los gastos de ventas, de investigación y de desarrollo, gastos de administración, gastos financieros, etc.

Eficacia: Es el cumplimiento de objetivos.

Eficiencia: El logro de las metas con la menor cantidad de recursos.

Extracción de jugo, jugo extraído: Es el peso de jugo extraído de los molinos % en caña. Siempre deberá señalarse específicamente la clase de jugo a la que se hace referencia.

Extracción de Pol (sacarosa): Se refiere a la cantidad de Pol (sacarosa) extraído en el jugo mezclado % pol (sacarosa) en la caña.

Factor (razón) de Java: No es una cifra o concepto avalado por la ISSCT, sin embargo muy empleado en los ingenios del hemisferio occidental, se obtiene por una relación de Pol o de sacarosa de la forma siguiente: $FJAVA = \% \text{ de Pol CAÑA} * 100 / \% \text{ de Pol J. 1ra. EXTR.}$

Fibra en caña: Es la materia seca e insoluble en agua que acompaña a la caña ISSCT, que posteriormente puede tener varios empleos, entre los que se destacan el de combustible, producción de pulpa y papel, maderas artificiales, solventes para la industria química etc.

Filete: Se denomina así a una templa que ha sido concentrada sin granular a una consistencia tal cristaliza espontáneamente al dejarse en reposo.

Ingreso: Son expresiones monetarias que percibe la empresa mediante las actividades de ventas o por servicios prestados, la cual aumenta el patrimonio privado de la organización.

Imbibición: El proceso por el cual se añade agua o jugo al bagazo, para que se mezcle con el jugo existente en éste y lo diluya. El agua que así se usa se denomina agua de imbibición ISSCT.

Jugo absoluto: Se considera como todo el jugo presente en la caña, es decir el peso de la caña menos el de la fibra.

Jugo clarificado: Es el jugo claro que se obtiene después del proceso de clarificación y que se alimenta a los evaporadores.

Jugo claro: Es el jugo que se obtiene en la extracción de alto vacío en los filtros de cachaza.

Jugo de los filtros: Es la mezcla de los jugos claro y turbio de las dos zonas de presión de los filtros de cachaza, que se recicla hacia el tanque de jugo mezclado.

Jugo del último molino: Es el jugo extraído por el último molino ISSCT.

Jugo mezclado: Es la mezcla del jugo secundario con el primario, que sale de los molinos y se envía a la casa de calderas, para su procesamiento.

Jugo primario: Todo el jugo que se ha extraído antes de realizar ninguna dilución ISSCT.

Jugo residual: Es el jugo que queda retenido en el bagazo, es decir Bagazo menos la Fibra ISSCT.

Jugo secundario: Es el jugo diluido que al unirse al jugo primario forma el jugo mezclado ISSCT.

Jugo sin diluir: El jugo extraído por los molinos o retenido en el bagazo, corregido para el agua de dilución. Para fines de cálculo se considera el mismo brix que el jugo primario.

Jugo turbio: Es el jugo que se obtiene en la extracción a bajo vacío en los filtros de cachaza.

Lavado de las centrifugas: Es la miel descargada por las centrifugas durante el proceso de lavado del azúcar. Las mieles A y B que se obtienen directamente a una concentración superior a los 75° Brix se les denomina mieles densas o espesas, posteriormente se les reduce su concentración hasta 60 - 65 ° Brix para su empleo en los tachos, a estas se les denominan mieles diluidas.

Lodos del clarificador: Es la mezcla y cachaza y jugo que decanta hacia el plato espesador y que se extrae para la mezcla con el bagacillo y su ulterior procesamiento en los filtros de cachaza.

Maceración: El proceso en el cuál el bagazo se satura de agua o jugo, generalmente a alta temperatura. El agua que así se usa se denomina agua de maceración. Según esta definición y la anterior, la maceración es una clase especial de imbibición ISSCT.

Magna: Se define así a la mezcla de cristales de azúcar con jugo clarificado, meladura o agua, producida por medios mecánicos.

Masa cocida: Es la mezcla de cristales y licor madre, descargada por los tachos. La masa cocida se clasifica de acuerdo con su pureza descendente como A, B ó C, o como Primera, Segunda o Tercera.

Materia extraña: Todo lo que acompaña a la caña, cogollo, hojas secas y verdes, raíces, tierra, etc. traídos al ingenio junto con la caña limpia. Se estima que como norma las materias extrañas deben tener una composición del 3 al 5 % en peso de la caña.

Materia seca: Se define así al residuo que queda después de secar el material examinado a peso constante.

Meladura o siropes: Es el jugo concentrado en los evaporadores, antes de que se haya realizado alguna operación de extracción de azúcar.

Miel: Es el licor madre separado de los cristales por medios mecánicos. Es denominada de acuerdo a la masa cosida de procedencia, A, B o C, o como primera, segunda o final.

Monosacáridos: adj. Quím. (Azúcar) que significa sencillo, como la glucosa.

No azúcar: Se define así a la diferencia siguiente: $N_{\text{azúcar}} = \text{Brix} - \text{Pol.}$

No sacarosa: Se define así a la diferencia siguiente: $N_{\text{azúcar}} = \text{Brix} - \text{Sacarosa.}$

Perdida en molienda: La porción entre pol (sacarosa) en bagazo y la fibra en el bagazo.

Factor de deterioro o de seguridad: Un factor que indica la probable resistencia de los azúcares al deterioro. Se calcula de la forma siguiente: $F_{\text{SEGURIDAD}} = \% H_{\text{AZUCAR}} / 100 - P_{\text{AZUCAR.}}$ Se considera y a peligroso un factor por encima de 0.25.

Peso normal: Es el peso de una muestra igual a aquel peso de azúcar puro que, disuelto en agua a un volumen total de 100 ml. a 20 °C, se hace una solución que lee 100 ° de escala al ser examinada en un sacarímetro, con un tubo de polarizar de 200 mm. a 20 °C. El fijar el punto en los 100 ° de los sacarimétricos se dejará a discreción de la comisión Internacional para Métodos Uniformes de Análisis de Azúcar.

Pié: Azúcar seco o magma que se emplea como base para la elaboración de las diferentes templeas.

Pol: El valor obtenido por la polarización simple y directa en un sacarímetro de una solución de peso normal ISSCT. Este término se usa en los cálculos como si fuera una sustancia real.

Plan Operativo Anual (POA): Es un instrumento de desarrollo anual de las empresas o instituciones cuyos planes y programas se formulan por término de un año.

Planificación: Según Jorge Ahumada citado por Molins P (2007:25), la define como “Una metodología para escoger alternativas que se caracteriza porque permite verificar la propiedad, factibilidad y compatibilidad de objetivos y permite seleccionar los instrumentos más eficientes.

Planificación Estratégica: Es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo.

Presupuesto: Hernández (2005): Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas.

Primer jugo extraído: Se define así al jugo extraído por las dos primeras unidades de molida.

Pureza aparente: La proporción % de pol en el brix o sólidos por gravedad.

Pureza por gravedad: La proporción % de sacarosa en el brix o sólidos por gravedad.

Pureza real: Es la proporción % de sacarosa en la materia seca.

CAPITULO III

MARCO INSTITUCIONAL

3.1 Reseña Histórica del Central Azucarero Sucre C.A, Cumanacoa- Estado Sucre

La empresa Azucarera Cumanacoa fue inaugurada en el año 1953. Para ese entonces la primera zafra del Central Azucarero Cumanacoa, se hizo el 15 de Enero de 1954. En esa zafra molimos 62 mil toneladas de caña y produjimos 4 mil 800 toneladas de azúcar refinada. Cuando se inició el referido emporio industrial en esa época no se quemaba caña hasta el año 1961.

Es gracias al inicio de la zafra de 1954 que la producción en el campo comenzó a levantarse vertiginosamente y en el año 1972 ya teníamos 6 mil 500 hectáreas de terreno en producción de caña. En ese mismo año logramos moler en el Central Cumanacoa 338 mil 500 toneladas de caña y producimos alrededor de 32 mil toneladas de azúcar con un rendimiento de 9,5%, expresó.

A partir de esa fecha empezó a operar una pequeña degeneración en la empresa, debido a una cantidad de situaciones sindicales y políticas. Esto trajo como consecuencia un desmejoramiento total de la empresa, y a última hora, la industria fue privatizada, lo que trajo como resultado 13 años de mala gestión técnica administrativa que repercutió en un total deterioró del campo de 75% y la industria se deterioró en más del 72%.

El 19 de octubre de 1996, cuando el actual Presidencia de la Republica se encontraba realizando su campaña electoral en Arenas, un pueblo del municipio Montes, se le planteo en esa oportunidad la necesidad de reactivar el Central y él entonces candidato a la Presidencia de Venezuela con voz firme y convincente, dijo: tengan por seguro que si yo soy Presidente de la Republica esa empresa la vamos a

reactivar. Efectivamente el Comandante cumplió su promesa y la empresa está marchando bien siempre con paso firme hacia delante.

3.2 Misión del Central Azucarero Sucre C.A, Cumanacoa- Estado Sucre

Producir azúcar y sus derivados en el estado Sucre, promoviendo y coordinando el desarrollo de la cadena agroproductiva, a través de un personal altamente capacitado, tecnología de avanzada, inversión social, uso racional de los recursos naturales, logrando así contribuir con la soberanía agroalimentaria del país.

3.3 Visión del Central Azucarero Sucre C.A, Cumanacoa- Estado Sucre

Ser una empresa líder en el desarrollo agroindustrial del país logrando el incremento del bienestar social y altos niveles de eficiencia y calidad enmarcados en las políticas incluyente de equidad y justicia.

3.4 Objetivo del Central Azucarero Sucre C.A, Cumanacoa- Estado Sucre

La empresa “Central Azucarera Sucre” C.A tiene como objetivo principal la producción, elaboración y comercialización del azúcar y sus derivados. Entre los objetivos específicos se encuentra:

- Identificar el periodo de zafra para la producción de azúcar.
- Comercializar y distribuir productos derivados de la caña de azúcar para el mercado nacional.
- Satisfacer las necesidades del consumo humano e industrial a través de los productos elaborado por la empresa.

3.5 Funciones Generales del Central Azucarero Sucre C.A, Cumanacoa- Estado Sucre

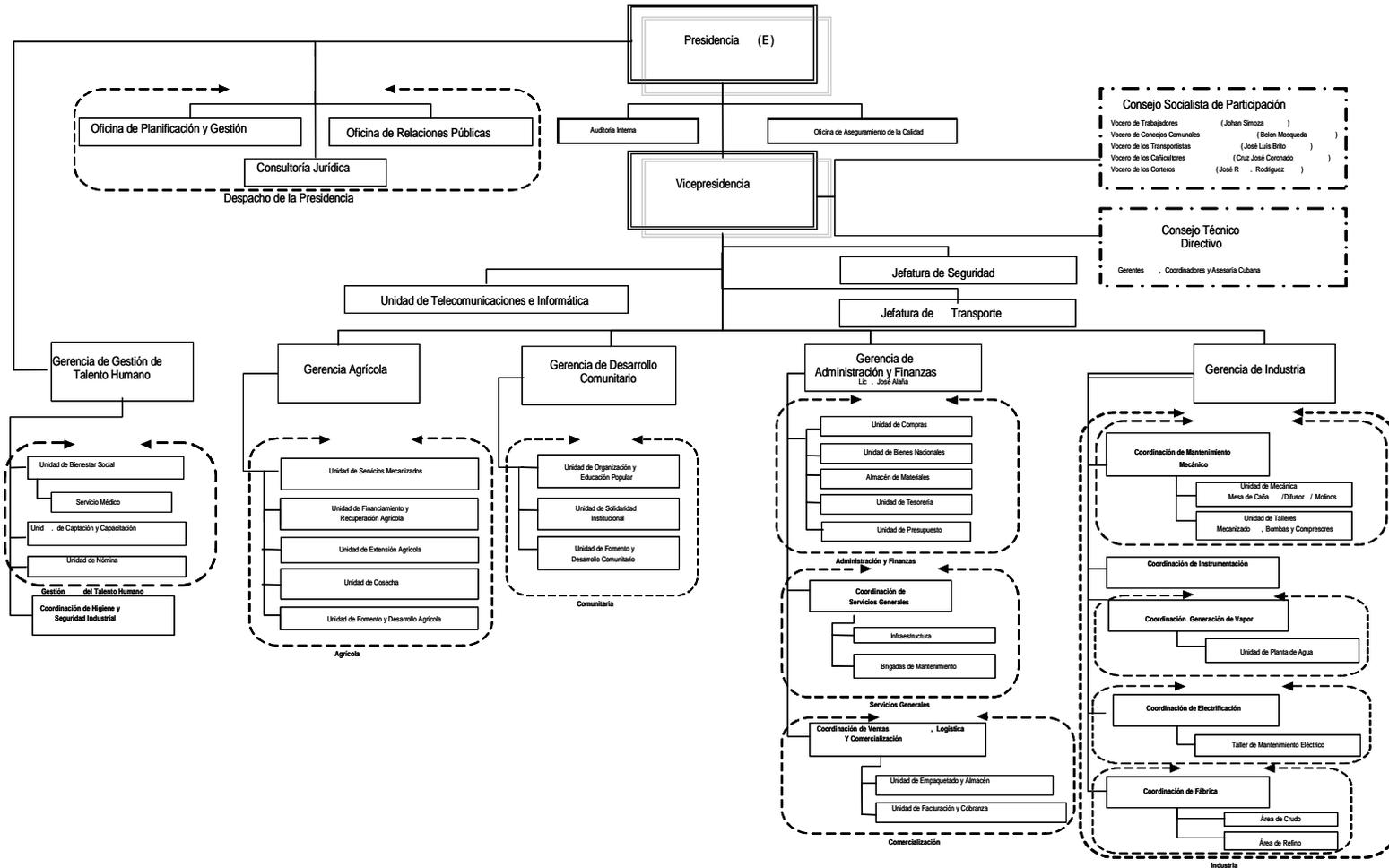
Su función principal es la comercialización, distribución y producción de la caña de azúcar para su transformación en azúcar refinada y otras actividades tales como:

- Envasado y sellado de azúcar.
- Cosecha de la caña de azúcar.
- Corte de la caña de azúcar.
- Alza de la caña de azúcar.
- Traslado de la caña de azúcar, entre otros.

3.6 Central Azucarero Sucre C.A, Cumanacoa- Estado Sucre: Estructura Organizativa

Esta organización, está constituida por la Presidencia, Vicepresidencia, Gerencia de Gestión de Talento Humano, Gerencia Agrícola, Gerencia de Desarrollo Comunitario, Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia de Industria y unidades de apoyo estructurada por la unidad de oficina de relaciones públicas y la oficina de planificación y gestión presupuestaria.

Estructura Organizativa del Central Azucarero Sucre C.A, Cumanacoa- Estado Sucre:



En función al objeto de estudio de esta investigación, se destaca la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria, la cual tiene como objetivo garantizar la asignación y distribución presupuestaria mediante la elaboración del presupuesto anual del Central Azucarero Sucre C.A, Cumanacoa y asesorar a las diferentes dependencias. Además se destaca las siguientes Gerencias:

3.6.1 Gerencia de Administración y Finanzas

La cual tiene como objetivo dirigir, coordinar y velar por el buen funcionamiento de todas las unidades y coordinaciones bajo su dependencia; y de forma específica, tiene como funciones velar por el fondo de avance, entregar toda información pertinentes que soporten cada uno de los gastos que se efectúen en el Central, realizar el reporte de gastos de la empresa, llevar un control detallado de la producción de azúcar, llevar las relaciones de compras y respectivos pagos a los proveedores, entre otras.

3.6.2 Gerencia de Gestión de Talento Humano

Que tiene como objetivo desarrollar procesos que permitan la selección de personal idóneo de acuerdo a los requerimientos de la Institución, generar ambientes de trabajo saludables y productivos que estimulen el desarrollo y capacitación de los trabajadores del Central, adoptar e implementar los mecanismos necesarios para la evaluación del personal administrativo y obrero, coordinar el proceso de liquidación de salarios, prestaciones sociales, aportes a la seguridad social , de conformidad con la normatividad laboral vigente y elaborar y coordinar los programas de salud ocupacional que se establezcan para el cuidado laboral de los empleados .Esta gerencia está conformada por las siguientes unidades:

- Unidad de bienestar social
- Servicio Medico
- Unidad de Captación y Capacitación

- Unidad de Nómina
- Coordinación de Higiene y Seguridad Industrial.

3.6.3 Gerencia Agrícola

Tiene como función asumir responsablemente el éxito material y social que estimule a las nuevas generaciones a permanecer en el campo, recordando en todo momento que como empresario agrícola es un ciudadano útil a su comunidad y al país, sirviéndolos en la producción de bienes y servicios necesarios para cubrir sus necesidades y satisfacer las aspiraciones para alcanzar un mejor nivel de vida. Además está conformada por las siguientes unidades:

- Unidad de Servicios Mecanizados
- Unidad de Financiamiento y Recuperación Agraria
- Unidad de Extensión Agrícola
- Unidad de Cosecha
- Unidad de Fomento y Desarrollo Agrícola

3.6.4 Gerencia de Desarrollo Comunitario

Tiene como función regirse por los criterios de equidad, eficacia, eficiencia y la sostenibilidad, que permita orientar la toma de decisiones, las acciones a seguir y el seguimiento y evaluación de los resultados alcanzados. Esta Gerencia está integrada por las siguientes unidades:

- Unidad de Organización y Educación Popular
- Unidad de Solidaridad Institucional
- Unidad de Fomento y Desarrollo Comunitario

3.6.5 Gerencia de Industria

Se caracteriza por ejercitar el manejo de las herramientas actuales de la Industria para el desarrollo de las destrezas que faciliten el crecimiento competitivo de la organización, formar y entrenar a los trabajadores con la Visión que exige hoy la apertura de los mercados y desarrollar el liderazgo, la actitud y la mentalidad enfocada hacia la creatividad, la innovación, la flexibilidad, la agilidad al cambio, la ética y la alta motivación. Además está conformada por las siguientes unidades:

- Coordinación de Mantenimiento Mecánico
- Coordinación de Instrumentación
- Coordinación Generación de Vapor
- Coordinación de Electrificación
- Coordinación de Fábrica

También se destaca las siguientes unidades organizativas:

3.6.6 Compras

Se encarga de ejecutar todos los procedimientos requeridos por la empresa para realizar todas las compras solicitadas por los diferentes departamentos existentes en la institución, así como revisar a diario las requisiciones de solicitud de materiales de las diferentes áreas de la empresa; contactar los diferentes proveedores en cuanto a material que se solicite, supervisar y firmar orden de compras y orden de servicio y análisis de precio.

3.6.7 Bienes Nacionales

Se encarga de elaborar los distintos controles de movimientos de activos. del Central. De manera particular, esta unidad se encarga de conferir bienes (activos muebles) a los distintos departamentos que lo requieran, transferir bienes (activos muebles) a los distintos departamentos que lo requieran, formalizar el control de los

movimientos de activos, a través de: Actas de Entrega, Actas de Asignación, Órdenes de Transferencias, entre otras. Coordinar conjuntamente con el Jefe de Unidad de Informática y Telecomunicaciones, la entrega de equipos y accesorios de informática, examinar la adquisición de bienes, a través de la realización del Control Perceptivo y Recepción de Materiales en la empresa. Organizar y coordinar, conjuntamente con el Departamento de Auditoría Interna del CVA Azúcar, los casos denunciados los cuales han sido originados por extravíos, robo, entre otros.

3.6.8 Almacén de Materiales

Su función principal es la de controlar todo lo que comprende la existencia de mercancía, así como la entrada y salida de la misma. También, se encarga de hacer readquisición de materiales, emitir relación de existencia de mercancía y sus distintos tipos.

3.6.9 Tesorería

De manera específica, se encarga de velar por el cumplimiento de las actividades o procesos que garanticen la recepción y el control de los ingresos de la institución y su adecuada y correcta distribución, coordinando y supervisando la ejecución de los planes y programas de la unidad, a fin de garantizar la cancelación de los compromisos de la organización y apoyar a las autoridades en la colocación acertada de los recursos financieros.

Esta unidad tiene como funciones específicas, planificar las actividades delegando responsabilidades al personal a su cargo, dirigir, coordinar y supervisar las actividades realizadas por el personal a su cargo, suministrar información confiable sobre las disponibilidades bancarias para que la Gerencia de Administración y Finanzas y las unidades de Planificación y Presupuesto puedan programar los desembolsos a realizarse; examinar, analizar y evaluar el movimiento de ingresos y egresos de la institución; suministrar información confiable para que la Gerencia de Administración y Finanzas, conjuntamente con las autoridades tomen decisiones en relación a: colocaciones, aperturas y cierres de cuentas bancarias; mantener

informado a la Gerencia de cualquier irregularidad detectada en el movimiento contable y/o financiero del departamento a su cargo, conformar las órdenes de pago procesadas, de acuerdo a los criterios establecidos por la dicha Gerencia, y las unidades de Planificación, Presupuesto; dirigir, coordinar y supervisar los flujos de caja, aprobar mediante firma: cheques, oficios y demás correspondencia del departamento a su cargo; presentar informes periódicos a la Gerencia sobre la disponibilidad financiera de la institución.

3.6.10 Presupuesto

Se encarga de la ejecución presupuestaria y los pagos que se realizan en la empresa, teniendo como funciones específicas la de controlar las imputaciones presupuestarias, dar respuestas a las solicitudes de disponibilidad presupuestaria a la unidad de compras, emitir resúmenes mensual y anualmente de las disponibilidad presupuestaria, entre otras funciones.

3.6.11 Misión de la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria del Central Azucarero

Garantizar la asignación y distribución presupuestaria mediante la elaboración del presupuesto anual del Central Azucarero Sucre C.A, Cumanacoa y asesorar a las diferentes dependencias.

3.6.12 Actividades Funcionales de la Unidad de Planificación y Gestión Presupuestaria del Central Azucarero Sucre C.A, Cumanacoa- Estado Sucre

- Elaborar el proyecto de Ley de Presupuestos conjuntamente con las Unidades Administrativas del Central Azucarero Sucre C.A.
- Analizar, tramitar y relacionar las solicitudes de modificaciones presupuestarias presentadas ante esta Unidad.
- Consolidar la información para los planes operativos anual del sector.

- Mantener las relaciones de coordinación a nivel técnico con todas las Unidades operativas, pertenecientes al sector.
- Elaborar la ejecución de metas físicas trimestral de los planes operativos anuales.
- Manejar el sistema administrativo computarizado en el modulo de presupuesto para cargar la asignación anual y las modificaciones presupuestarias.

3.7 Capacidad Productiva del Central Azucarero Sucre, C.A Cumanacoa-Edo Sucre:

La capacidad productiva se refiere al potencial máximo de producción de una empresa cuando utiliza las técnicas de producción más avanzadas y utiliza al máximo su espacio físico y equipo .El concepto nivel de producción se refiere a la magnitud de la producción cuando ésta ha sido reducida a menos de su (máxima) “capacidad productiva”.

Dentro de los límites de la capacidad productiva, una empresa puede variar el nivel de producción para ajustarse a las condiciones del mercado, podrá limitar su producción, utilizando menos espacio físico, reduciendo el tiempo de operaciones, el número de unidades de trabajo, etc. con la finalidad de ajustarse a las condiciones del mercado.

CAPITULO IV

**PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO DEL CENTRAL
AZUCARERO SUCRE C.A, CUMANACOA- ESTADO SUCRE
2012-2013**

4.1 Aspectos Generales

De conformidad con las disposiciones establecidas en la Ley Orgánica de Planificación, corresponde al Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo, dictar las pautas para coordinar los procesos de elaboración, ejecución y seguimiento del Plan Operativo Anual.

El Plan Operativo Anual es un programa concreto de acción de corto plazo, que emerge del plan de largo plazo, y contiene los elementos (objetivo, estrategia, meta y acción) que permiten la asignación de recursos humanos y materiales a las acciones que harán posible el cumplimiento de las metas y objetivos de un proyecto específico. Este debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la nación, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada entidad.

Este instrumento es de carácter oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental) o un fragmento de la misma (departamento, sección, delegación y oficina) enumeran los objetivos y las directrices que deben marcar el corto plazo.

El plan operativo es la culminación del detalle de un plan estratégico y de un plan director. Debido a esta circunstancia, el POA debe adaptar los objetivos generales de la compañía a cada departamento, y traducir la estrategia global de la misma en el día a día de sus trabajadores.

Una de las razones fundamentales de establecer un plan operativo radica en que es posible, mediante las herramientas de inteligencia de negocio adecuadas, realizar un seguimiento exhaustivo del mismo, con el fin de evitar desviaciones en los objetivos.

4.2 Movimientos Presupuestarios

Tarjeta Presupuestaria:

Es una herramienta que se utiliza en la ejecución del presupuesto en donde se tiene en cuenta lo siguientes:

- Asignación por Partidas del Presupuesto Aprobado. (Año Actual).

Gobierno Bolivariano de Venezuela Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras		Venezuela						
ASIGNACION POR PARTIDAS DEL PRESUPUESTO APROBADO (AÑO ACTUAL)		AZÚCAR						
CODIGO PARTIDA	DEHOMINACIÓN	PRESUPUESTO 2009	ENERO	NOVIEMBRE	Modificaciones	TOTAL PRESUPUESTO	TOTAL GASTOS	DISPONIBILIDAD
4.01.00.00.00	GASTOS DE PERSONAL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.01.01.00.00	SUELDOS SALARIOS Y OTRAS RETRIBUCIONES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.01.04.00.00	COMPLEMENTOS DE SUELDOS Y SALARIOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.02.00.00.00	MATERIALES Y SUMINISTROS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.02.02.00.00	PRODUCTOS DE MINAS.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.02.03.00.00	TEXTILES Y VESTUARIOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.03.00.00.00	SERVICIOS NO PERSONALES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.03.01.00.00	ALQUILERES DE INMUEBLES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.04.00.00.00	ACTIVOS REALES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.04.01.00.00	REPUESTOS Y REPARAC MAYORES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.04.06.00.00	EQUIPOS MEDICO QUIRURGICO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.05.00.00.00	ACTIVOS FINANCIEROS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.05.04.00.00	Concesion de Prestamos a Largo Plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.07.00.00.00	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.07.01.00.00	Transferencias y Donaciones Corrientes Internas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.08.00.00.00	OTROS Gtos DE INSTITUCIONES DESCENTRALIZADOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.08.01.00.00	Depreciación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.08.01.02.00	AMORTIZACION	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.08.99.00.00	Otros Gastos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.11.00.00.00	DISMINUCION DE PASIVOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.11.01.00.00	DISMINUCION DE GASTOS DE PERSONAL POR PAGAR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.11.11.00.00	OBLIGACIONES DE EJERCICIOS ANTERIORES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	TOTAL GENERAL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

– Ejecución del Gasto.

Gobierno Bolivariano de Venezuela | Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras

EJECUCION DEL GASTO

Corporación Venezolana de Azúcar

Nº	Proyecto	Código Presup.	Fecha	MES	IF Comp.	IF RQ	IF OC/OS	Beneficiario	Descripción	Monto Comp.	Disponi ble	Saldo Diferido	Saldo + Ferido	Estatus	CAUSADO	PAGADO
1	Central Motatan										0,00	(0,00)	0,00			
2	Central Motatan										0,00	(0,00)	0,00			
3	Central Motatan										0,00	(0,00)	0,00			
4	Central Motatan										0,00	(0,00)	0,00			
5	Central Motatan										0,00	(0,00)	0,00			
6	Central Motatan										0,00	(0,00)	0,00			
7	Central Motatan										0,00	(0,00)	0,00			
8	Central Motatan										0,00	(0,00)	0,00			
9	Central Motatan										0,00	(0,00)	0,00			

Impugnando el Sistema Agrario

– Imputaciones Presupuestarias (Conformación del Expediente).

Gobierno Bolivariano de Venezuela | Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras

IMPUTACIONES PRESUPUESTARIAS (CONFORMACION DEL EXPEDIENTE)

Corporación Venezolana de Azúcar

IMPUTACIÓN N°	BENEFICIARIO:	IMPUTADO A:
Fecha	0	(en blanco)
	COMPROMISO PRESUPUESTARIO	00/01/1900
PARTIDA	CONCEPTO	MONTO
TOTAL IMPUTACIÓN		-
OBSERVACIONES:		

Corporación Venezolana de Azúcar

Traslados de Créditos:

Reasignación de Créditos Presupuestarios entre Partidas, Genéricas, Específicas y subespecíficas.

El Traslado se da a través de partidas cedentes y receptoras.

- **Procedimiento:**

- Verificar en el sistema administrativo las partidas que se van a aumentar y que no fueron disminuidas previamente.
- Verificar en el sistema administrativo la disponibilidad de cada partida o específica a disminuir y las fuentes de financiamiento.
- Examinar los montos de cada partida específica y que la cantidad a disminuir sea la misma a aumentar.
- Verificar que las codificaciones y las descripciones de las partidas específicas estén correctas.
- Cargarlo al sistema administrativo computarizado.
- Elaborar oficio para notificar a la administración que se realizó el traslado.
- Los traslados o traspasos de gastos de personal debe venir con una proyección de gastos al 31/12 firmado por el Gerente de Recursos Humanos.

4.3 ANALISIS FODA

Es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planificación, para proporcionar la información imprescindible para la implantación de acciones y medidas correctivas, considerando los entornos internos y externos, y los factores económicos, políticos y culturales. La previsión de esas oportunidades y amenazas las cuales pertenecen al entorno externo, posibilitan la construcción de escenarios anticipados que permiten la reorientación del rumbo de la

organización, realizando a su vez un reconocimiento de su realidad tanto a lo interno como del entorno valorando, evaluando y analizando las variables y factores tanto pasadas como presentes para dar tendencias del futuro.

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

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

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

4.3.1 Entorno Interno

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

4.3.1.1 Fortalezas

Son actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución (Serna, 1997) .Además se puede decir que es la parte positiva de la organización de carácter interno, así como aquellos productos y servicios que directamente sea realizado por la organización y produzca una ventaja competitiva para ella frente a sus competidores. Representan los principales puntos a favor con los que cuenta la empresa, tal como su Potencial humano, Capacidad de proceso (lo que incluye equipos, edificios y sistemas) Productos, servicios y Recursos financieros.

4.3.1.2 Debilidades

Son actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa (Serna, 1997). Se sustituye el término debilidades con que se le ha denominado tradicionalmente porque éste implica que algo anda mal o con lo cual se debe convivir como si fuera discapacidad; envía un mensaje negativo. El término limitaciones contiene menos prejuicio asociado, la debilidad no es más que falta de fuerza. Las limitaciones relacionadas con potencial humano, capacidad de proceso o finanzas se pueden reforzar o tomar acciones a modo que impidan el avance. Se dice que es el caso contrario a las fortalezas, debido a que su principal característica es que puede afectar negativamente y directamente a la organización y puede ser disminuida mediante acciones correctivas. Las Limitaciones son aquellos recursos y situaciones que representan una desventaja y un obstáculo para el desarrollo y para alcanzar sus objetivos y misión.

4.3.2 Entorno Externo

Se trata de identificar y analizar las amenazas y oportunidades del entorno que podrían quedar agrupadas en los factores externos del entorno es decir los políticos, económicos, culturales, sociales, tecnológicos etc. y como ellos influyen y afectan directamente en el entorno interno, Abarca también diversas áreas tal como: el mercado definiendo el segmento del mercado, características, demanda, necesidades del consumidor; el Sector detectando las tendencias el mercado, fabricantes, distribuidores de insumos y los clientes; la Competencia identificando y evaluando la actual y potencial, analizando sus productos, precios, distribución y publicidad.

4.3.2.1 Oportunidades

Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovecha en forma oportuna y adecuada (Serna, 1997).

También son eventos o circunstancias que se espera que ocurran o pueden inducirse a que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo

en el futuro de la empresa, son aquellos hechos o situaciones que la organización debe ser capaz de aprovechar y obtener ventajas y beneficios. Esto tiende a aparecer en una o más de las siguientes grandes categorías: Mercados, Clientes, Industria, Gobierno, Competencia y Tecnología.

4.3.2.2 Amenazas

Las amenazas, por su parte, son eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo (Serna, 1997). También son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la empresa, tienden a aparecer en las mismas categorías que las oportunidades, son aquellos riesgos y situaciones externas que están presentes en el entorno y que puede perjudicar a la empresa tal como la aparición de un nuevo competidor o el cambio del gusto o necesidades del los clientes; Con un enfoque creativo, muchas amenazas llegan a tornarse en oportunidades o minimizarse con una planeación y previsión cuidadosa.

FACTORES INTERNOS Controlables	FACTORES EXTERNOS No Controlables
FORTALEZAS (+)	OPORTUNIDADES (+)
DEBILIDADES (-)	AMENAZAS (-)

4.4 Elementos Internos en la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria del Central Azucarero Sucre, C.A.

Dentro de las organizaciones existe una serie de elementos internos que pueden ser controlados por la misma, y que además ayudan a determinar los recursos que posee, del mismo modo sus carencias para llevar a cabo sus actividades, así como las actividades donde es más eficiente y en las que no, al momento de realizarlas. Por lo tanto, a continuación se presenta una serie de elementos relacionados con el ambiente interno de la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria del Central Azucarero Sucre, C.A., que posteriormente serán considerados como fortalezas y debilidades presentes en la misma.

A los efectos de recolectar la información necesaria para analizar los elementos internos de la oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria del Central Azucarero Sucre, C.A., se utilizó como instrumento el cuestionario (**Ver Anexo. 1**), donde se consideró los siguientes aspectos: aspectos generales, elementos internos, y elementos externos. Este instrumento fue aplicado a 10 trabajadores, los cuales fueron informantes claves de esta investigación.

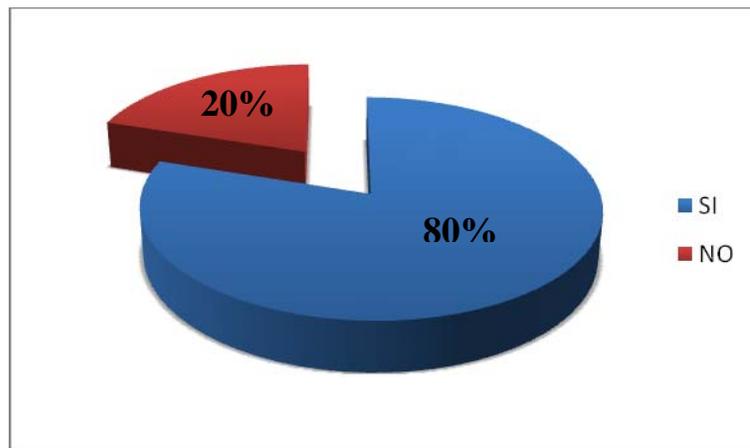
4.4.1 Aspectos Generales

En cuanto a los aspectos generales, se le consultó a la muestra sobre la existencia de una misión en la organización, donde el 100% respondió conocerla. De la misma manera, se les preguntó si conocen dicha misión y si las labores de la Oficina de Planificación y Gestión presupuestaria están orientadas en función de la misma y el 100% de los trabajadores respondió de manera afirmativa.

De igual manera, se le consultó al personal que labora en la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria, acerca de la existencia de una visión en la organización, contestando el 100% de ellos que si existe. Además, este 100% manifestó conocer dicha visión. No obstante, 80% de los encuestados manifestó que las labores de la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria están orientadas

en función de la visión de la organización y el 20% restante manifestó que no lo estaba (**Ver Gráfico N° 1**).

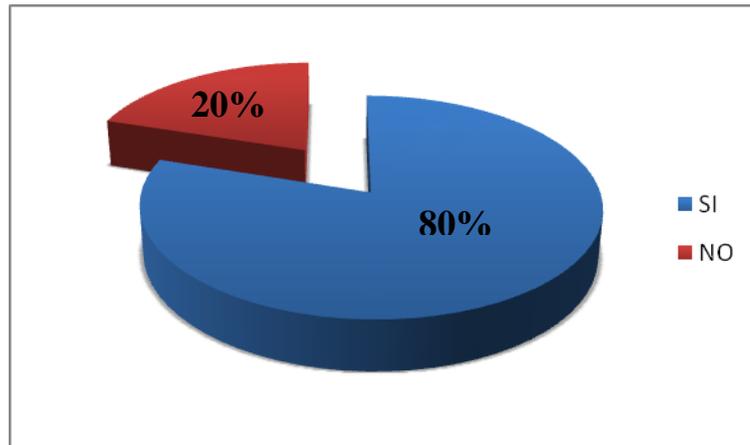
Gráfico N° 1: Están orientadas las labores de la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria en función de la visión de la organización?



Fuente: Elaboración Propia

En lo que respecta a la misión de la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria, se indagó entre el personal que labora en ella si ésta cuenta con una misión claramente establecida, el 80% de este personal respondió que sí, mientras que un 20% indicó lo contrario (**Ver Gráfico N° 2**). En cuanto a si la misión de la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria se encuentra planteada por escrito, el 100% de los trabajadores respondió de forma afirmativa que existía.

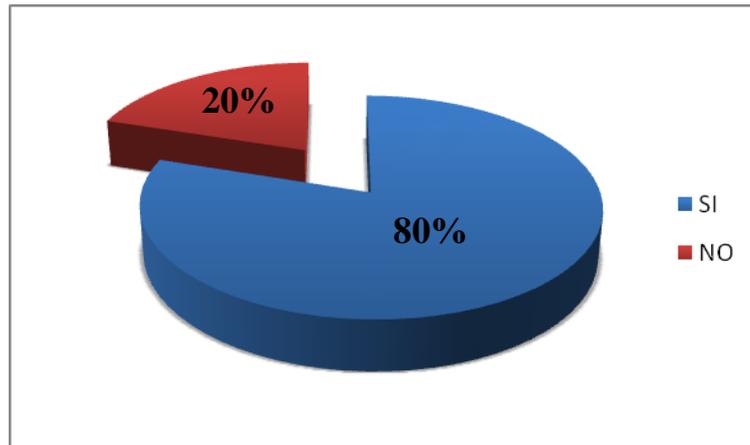
Gráfico N° 2: Cuenta la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria con una misión claramente establecida?



Fuente: Elaboración Propia

También, se le consultó a los trabajadores de la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria, si ésta cuenta con una visión claramente establecida, respondiendo un 80% de ellos que si y el 20% restante indicó lo contrario; (**Observar Gráfico N°3**). A estos trabajadores que respondieron afirmativamente, se les preguntó si la visión de la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria se encuentra planteada por escrito, respondiendo el 100% de ellos que sí. De la misma manera, indicaron en un 100%, que si conocen la visión.

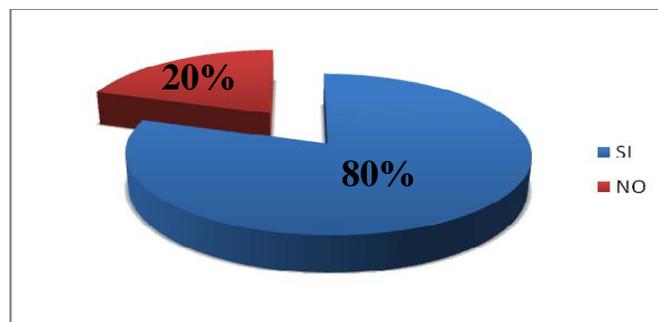
Gráfico N° 3: Cuenta la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria con una visión claramente establecida?



Fuente: Elaboración Propia

Para conocer sobre los objetivos de la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria, se le preguntó a los trabajadores sí estos estaban claramente establecidos, lo que un 80% respondió de manera afirmativa y el otro 20% no respondió la pregunta (Ver Gráfico N° 4).

Gráfico N° 4: Están claramente establecidos los Objetivos de la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria?

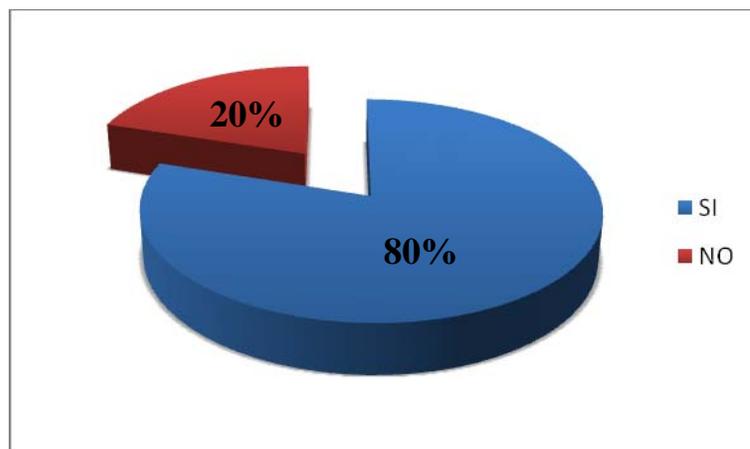


Fuente: Elaboración Propia

Además el 100% de estos trabajadores que respondieron afirmativamente que los objetivos de la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria se encuentran acordes con los objetivos de la organización. Asimismo, el 100% de estos encuestados opinó que la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria es fundamental para lograr los objetivos de la organización.

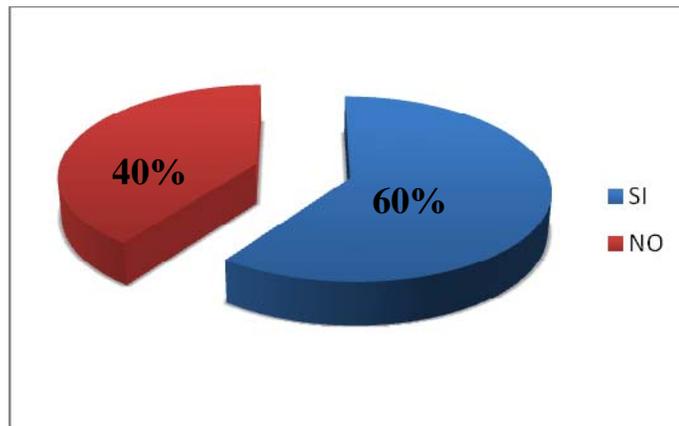
En lo que respecta, se le preguntó a los trabajadores si la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria, cuenta con un manual de sistemas y procedimientos, el 80% de ella respondió que sí, mientras que el 20% restante señaló que no (**Ver Gráfico N° 5**). De estos trabajadores que afirmaron que en la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria existe un manual de sistemas y procedimientos, el 60% indicó que conocen todo lo establecido en dicho manual, mientras que el otro 40% respondió no conocerlo (**Ver Gráfico N° 6**).

Gráfico N° 5: Cuenta la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria con un manual de sistemas y procedimientos?



Fuente: Elaboración Propia

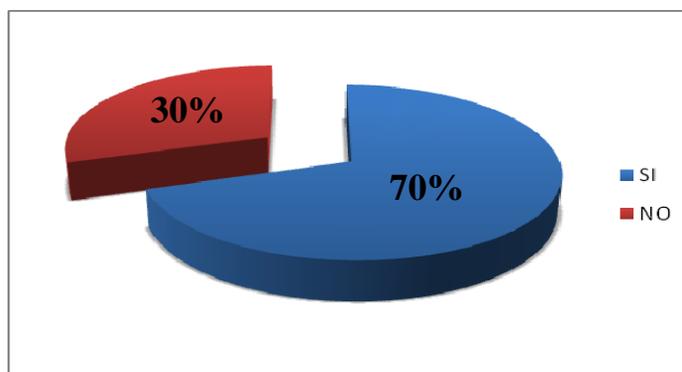
Gráfico N° 6: Existe un manual de sistemas y procedimientos en la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria?



Fuente: Elaboración Propia

Asimismo, se le preguntó a estos trabajadores si aplicaban todo lo establecido en el manual de sistemas y procedimientos de la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria, y un 70% señaló que siempre lo aplicaban y el otro 30% indicó casi siempre (Ver Gráfico N° 7).

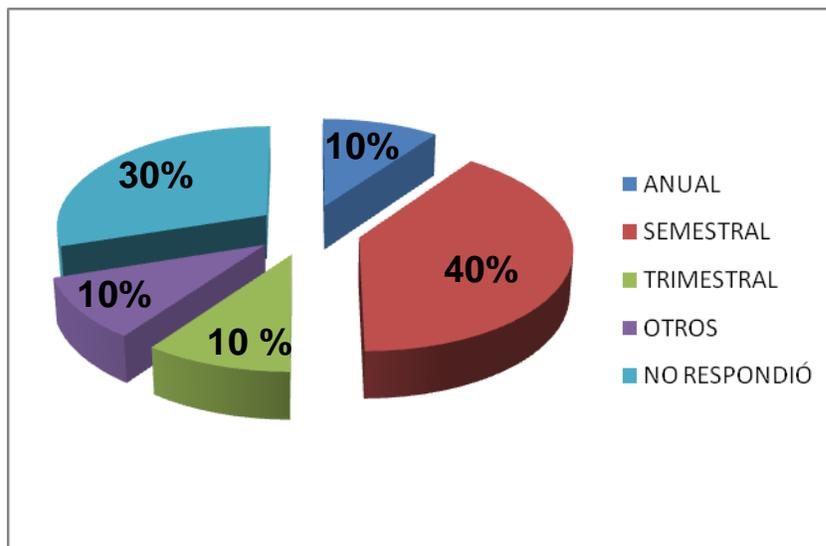
Gráfico N° 7: Aplica usted todo lo establecido en el manual de sistemas y procedimientos de la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria?



Fuente: Elaboración Propia

También, se pudo conocer que al 100% de los trabajadores de la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria, se le ofrece capacitación para laborar. Ahora, en cuanto a el tiempo con la que la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria capacita al personal que labora en la misma, el 40% de los encuestados respondió que se hace semestralmente, mientras un 10% de forma anual, otro 10% trimestral, y otro 10% indicó la opción otros, no especificando ninguna, el 30% restante no respondió la pregunta (Ver Gráfico N° 8).

Gráfico N° 8: Cada cuánto tiempo la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria capacita al personal que labora en él?



Fuente: Elaboración Propia

4.4.2 Elementos Financieros

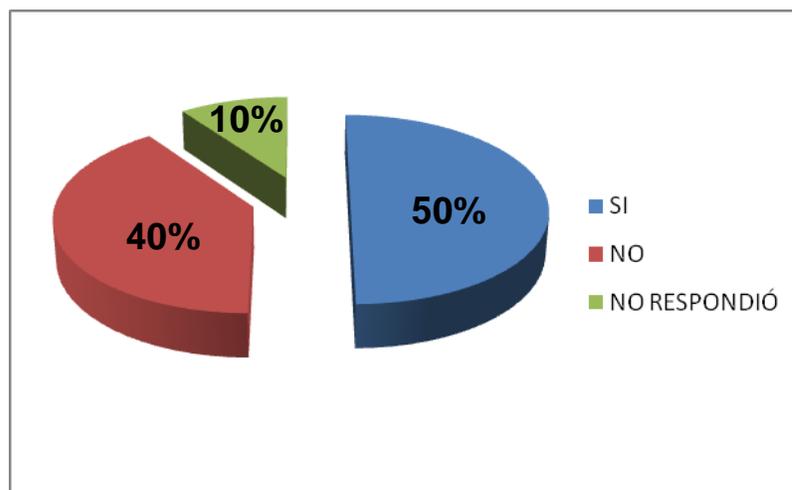
Los elementos financieros son aquellos que proyectan o formulan una serie de aspectos de índole financiero que permiten conocer el comportamiento del sistema operativo de la organización. En lo que respecta a los elementos financieros de la

Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria del Central Azucarero Sucre, C.A., se consideraron aspectos como: Presupuesto y análisis de costos.

En lo que respecta al presupuesto, se le consultó a los trabajadores sí la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria determina los presupuestos de la organización, obteniendo como resultado que un 50% de estos encuestados respondió que sí y el otro 40% indicó lo contrario, el 10% restante no respondió dicha pregunta, (Ver Gráfico N° 9).

Asimismo, se le preguntó a los encuestados que respondieron de forma afirmativa cuál es el grado de importancia que tiene para la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria elaborar el presupuesto, a lo que el 100% de éstos respondió que tiene un alto grado de importancia para la organización.

Gráfico N° 9: La Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria determina los presupuestos de la empresa?

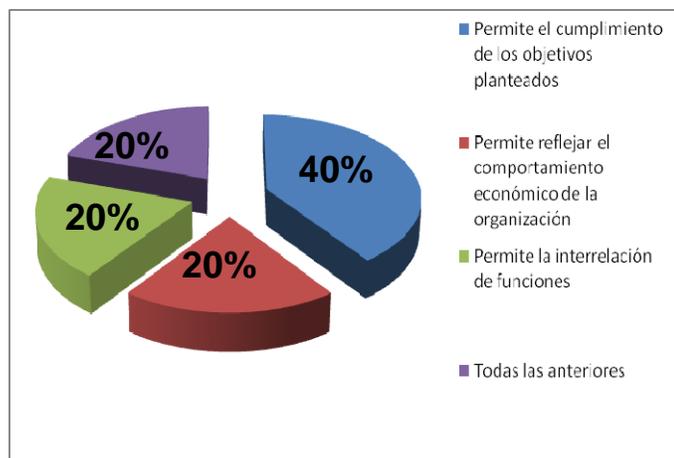


Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la finalidad con la cual se determinan los presupuestos en la organización, un 40% del personal encuestado opinó que éste permite el cumplimiento de los objetivos planteados, 20% dijo que refleja el comportamiento

económico de la empresa, 20% opinó que éste tiene como finalidad la interrelación de funciones y el 20% dijo toda las anteriores (**ver Gráfico N° 10**).

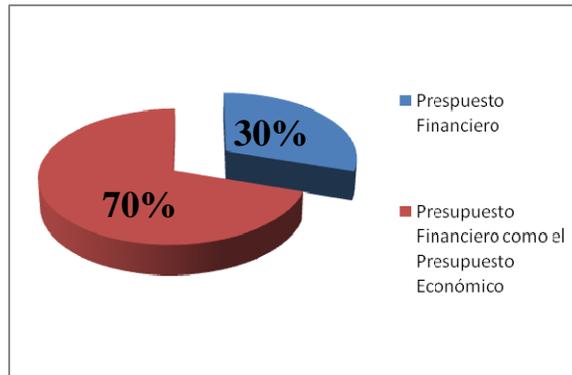
Gráfico N° 10: Cuál cree usted que es la finalidad de determinar los presupuestos en la organización?



Fuente: Elaboración Propia

Además, se le consultó a los encuestados cuál es el tipo de presupuesto que es representativo para la organización, en donde un 30% de respondió el presupuesto financiero y un 70% opinó que tanto el presupuesto financiero como el presupuesto económico son representativos para la organización (**Ver Gráfico N° 11**).

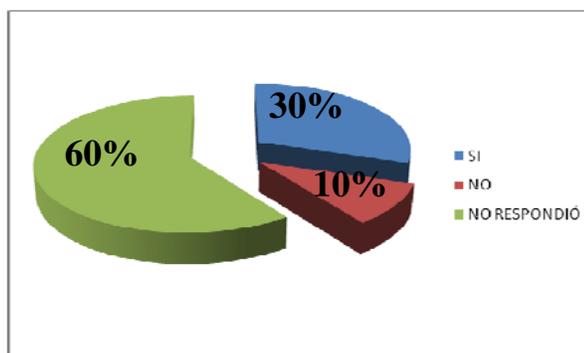
Gráfico N° 11: Cuál cree usted que es el tipo de presupuesto que es representativo y adecuado para su empresa?



Fuente: Elaboración Propia

En lo que respecta al análisis de costo, al preguntarle a los encuestados si la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria aplica este elemento financiero, el 30% respondió que si lo aplica, 10% dijo que no, mientras el 60% restante no respondió la pregunta (Ver Gráfico N° 12).

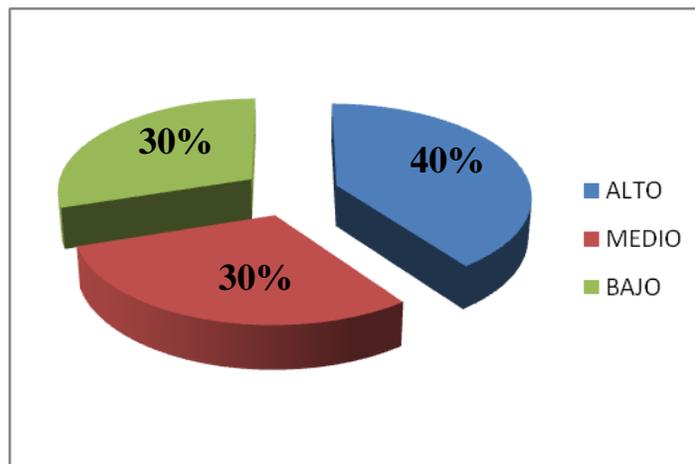
Gráfico N°12 : La Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria aplica análisis de costo?



Fuente: Elaboración Propia

Asimismo, se le consultó acerca del grado de importancia que este análisis tiene para la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria, el 40% de los encuestados dijo que tiene un nivel de importancia alto, el 30% opinó que tiene un nivel medio de importancia y el 30% opinó que tiene baja importancia, tal como se observa en el **Gráfico N° 13**.

Gráfico N° 13: Cuál es el grado de importancia para la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria elaborar análisis de costos?



Fuente: Elaboración Propia

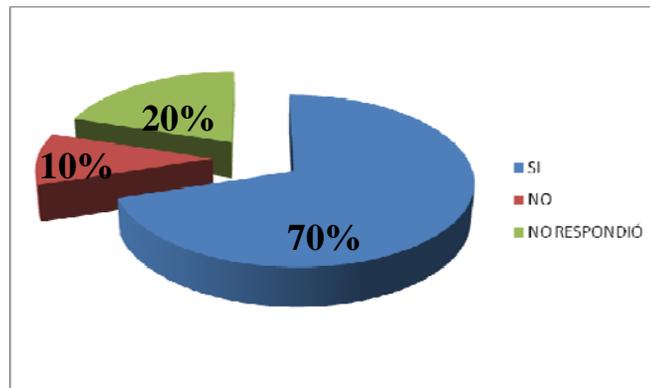
4.4.3 Elementos no Financieros

En la actualidad las organizaciones no solo consideran los elementos de la estructura financiera de la empresa para tomar decisiones o elaborar sus planes; sino es que además estos elementos, toman en cuenta los elementos no financieros o cualitativos que son de gran importancia para las actividades, entre los elementos se puede mencionar la información medio ambiental.

4.4.4 Información medio ambiental

La información medio ambiental es un elemento que hoy en día juega un papel fundamental para las organizaciones, especialmente el Central Azucarero Sucre, C.A., por ser ésta una empresa que se encarga de la explotación de la caña de azúcar y cuya actividad de una u otra manera tiene un efecto (positivo o negativo) para el medio ambiente; a tal efecto, se le preguntó al personal encuestado sí conocen que es la información medioambiental y el 70% de los trabajadores respondió que si la conocen, un 10% dijo no conocerla, y, el 20% restante no respondió (**Ver Gráfico N° 14**).

Gráfico N° 14: Conoce usted qué es la información medio ambiental?



Fuente: Elaboración Propia

Asimismo, se pudo conocer entre los encuestados que respondieron afirmativamente si las actividades realizadas por la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria ocasionan daños al medioambiente y el 100% de éstos trabajadores dijo que no lo afectan. Sin embargo, a pesar de estas respuestas, cabe destacar que el Central Azucarero afecta al medioambiente por las actividades que realiza (explotación y procesamiento de la caña de azúcar).

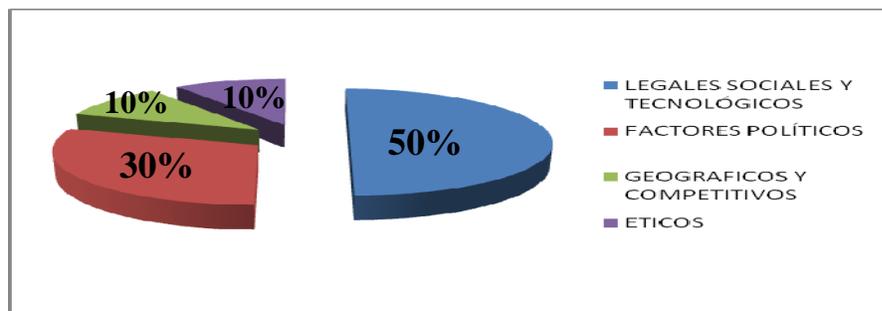
4.5 Elementos Externos considerados en la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria del Central Azucarero Sucre, C.A.

Es de gran importancia evaluar el ambiente externo de la organización, es decir conocer todos aquellos elementos que están fuera de la organización y sobre los cuales éstas no pueden tener control, que la afectan y, de esta manera, determinar las oportunidades y amenazas que representan para la misma. Por tal motivo, en el cuestionario aplicado, se consideraron lo siguiente: Los aspectos generales, factores económicos, elementos sociales, elementos políticos legales, elementos tecnológicos y los elementos geográficos.

4.5.1 Aspectos Generales

Para evaluar los aspectos generales de los elementos externos que afectan a la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria, se le preguntó a los encuestados sobre cuál o cuáles factores del ambiente externo influyen directamente en la operatividad de la misma, obteniendo como respuesta que un 50% de estos encuestados señaló los legales, sociales y tecnológicos respectivamente, un 30% opinó que los factores políticos, un 10% dijo que los geográficos y competitivos, mientras que un 10% respondió que los éticos (**Ver Gráfico N° 15**).

Gráfico N° 15: Cuál o cuáles de los factores del ambiente externo que se presentan a continuación influyen directamente en la operatividad de la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria?

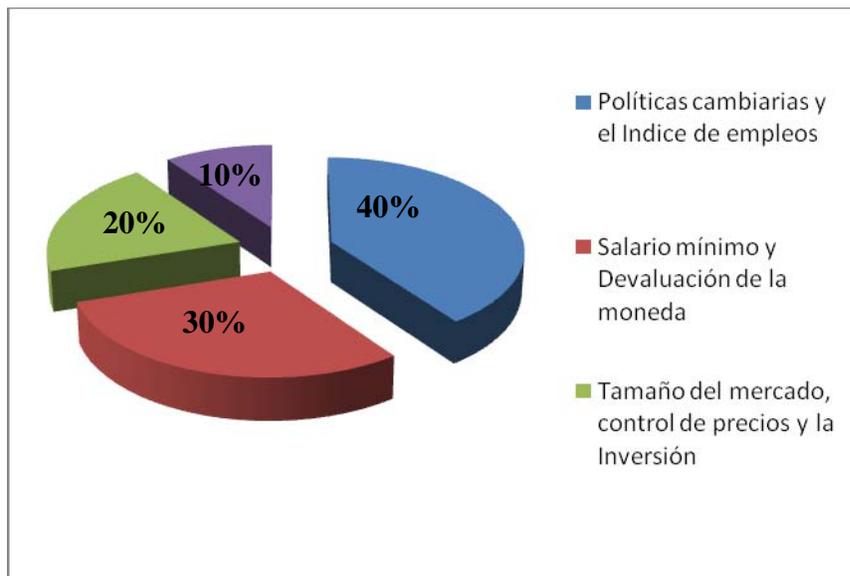


Fuente: Elaboración Propia

4.5.2 Factores Económicos

Los factores económicos son los distintos acontecimientos que ocurren en la economía y pueden afectar significativamente a la empresa. Al respecto, se le preguntó al personal que labora en la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria acerca de cuáles de los factores económicos inciden en las actividades desarrolladas en la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria, indicando un 40% las políticas cambiarias y el índice de empleos, un 30% el salario mínimo y devaluación de la moneda, un 20% indicó que el tamaño del mercado, el control de precios y la inversión y un 10% dijo los pronósticos económicos, la competitividad y la oferta de precios (Ver Gráfico N° 16).

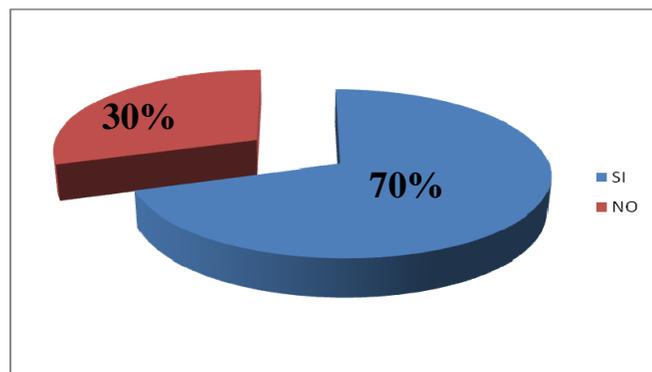
Gráfico N° 16: Cuáles de estos aspectos económicos que se mencionan inciden en las actividades desarrolladas en la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria?



Fuente: Elaboración Propia

En lo que respecta a las políticas cambiarias, se le preguntó a los trabajadores de la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria, si éstas afectaban las actividades de la misma y el 70% respondió que sí, mientras que un 30% opinó lo contrario (**Ver Gráfico N° 17**).

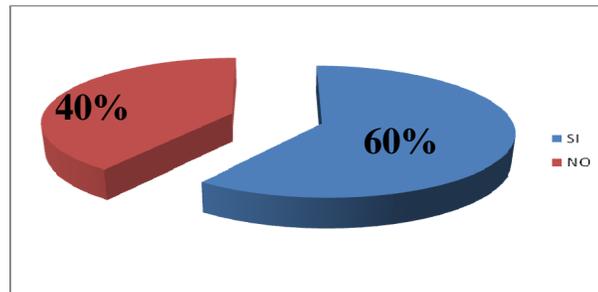
Gráfico N° 17: Cree usted que las políticas cambiarias afectan las actividades de la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria?



Fuente: Elaboración Propia

En lo que respecta a la situación económica actual del país, el 60% de los encuestados respondió que ésta afecta las actividades de la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria, mientras que el 40% restante dijo que no la afectaban (**Ver Gráfico N° 18**)

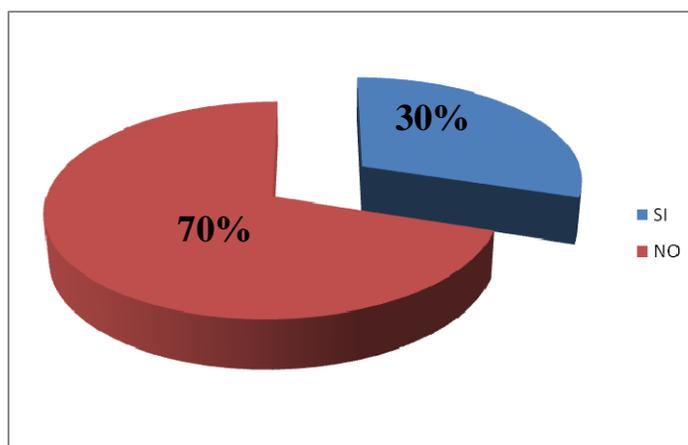
Gráfico N° 18: Considera usted que la situación económica actual del país afecta las actividades de la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria?



Fuente: Elaboración Propia

En lo que respecta al pago de los proveedores, el 70% de los encuestados respondió que no, mientras que el 30% restante dijo que si esta al día (**Ver Gráfico N° 19**)

Gráfico N° 19: Considera usted que la empresa esta al día con el pago a los proveedores?

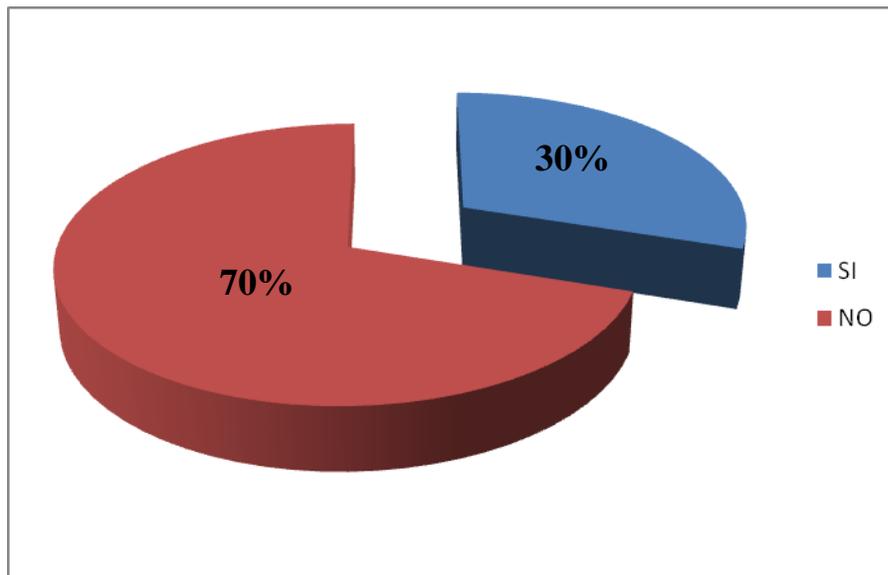


Fuente: Elaboración Propia

4.5.3 Elementos Sociales

Para conocer sobre los elementos que afectan a la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria, se le preguntó al personal si los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno, afectan las actividades de la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria, el 30% de los encuestados opinó que si afectan, mientras que un 70% señaló que estos programas no afectan las labores (Ver Gráfico N° 20).

Gráfico N° 20: Afectan los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno a las actividades de la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria?

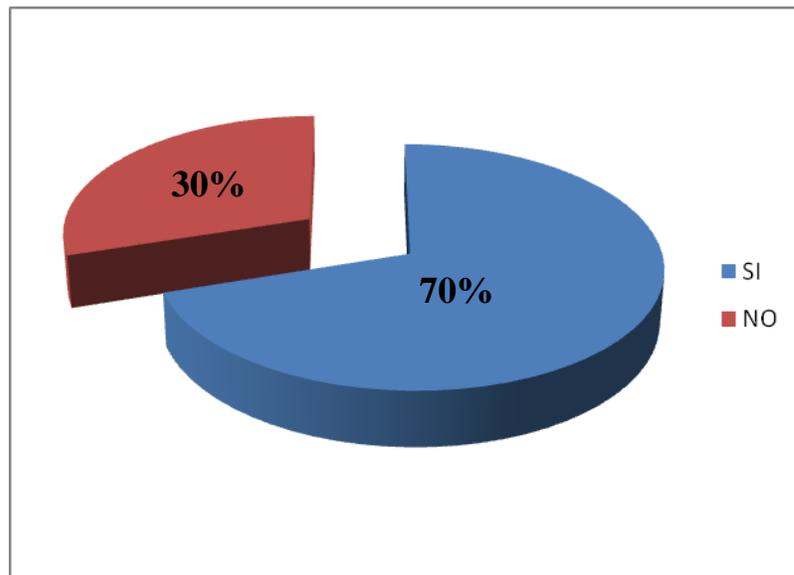


Fuente: Elaboración Propia

También, se consultó si la reputación de la empresa y la responsabilidad social de la misma son una ventaja para la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria, y el 100% de los encuestados respondió de forma afirmativa.

Además en lo que respecta, se le preguntó a los encuestados sí la situación política actual era perjudicial para la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria y un 70% de los encuestados respondió que sí, mientras que el 30% restante respondió que esta situación política no era perjudicial (Ver Gráfico N° 21).

Gráfico N° 21: Considera usted que la situación política actual del país perjudica las actividades de la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria?



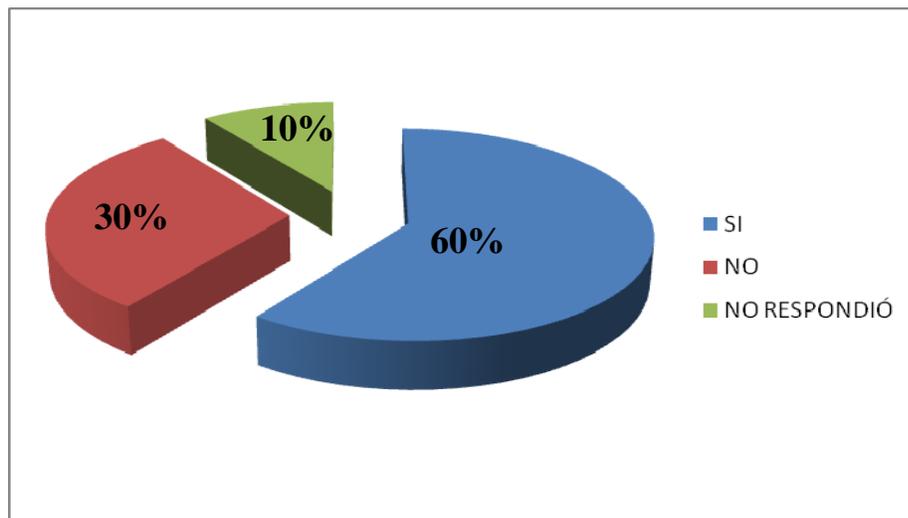
Fuente: Elaboración Propia

4.5.4 Elementos Tecnológicos

Los elementos tecnológicos son de gran importancia hoy en día para las organizaciones, ya que, permiten desarrollarse de manera óptima. Los adelantos tecnológicos como Internet, han hecho posible que las mismas sean globales, abiertas e interconectadas. Por lo tanto, cuando se le preguntó a los encuestados si podrían considerarse los avances tecnológicos beneficiosos para las actividades de la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria, el 100% de los encuestados dijo que sí.

También se le preguntó a los encuestados si la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria utiliza software contables novedosos, lo que un 60% de ellos respondió que si los utiliza, el 30% expresó que no, y el otro 10% no respondió la pregunta (Ver Gráfico N° 22).

Gráfico N° 22: Utiliza la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria software contables novedosos?



Fuente: Elaboración Propia

De igual manera, se preguntó cuál o cuáles medios informáticos utiliza la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria para tener acceso a la información y realizar las transferencias de las mismas, el 100% de los encuestados respondió el Internet.

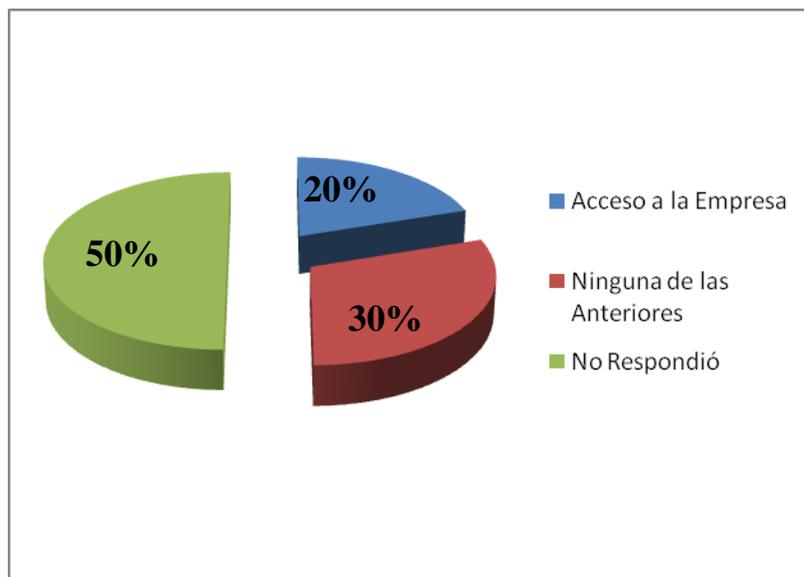
4.5.5 Elementos Geográficos

Los elementos geográficos tienen que ver con la ubicación geográfica de la organización. Es decir, la empresa debe evaluar las condiciones climáticas imperantes

en la región donde se encuentre, así como, las vialidades existentes, todo esto, para saber si es más rentable transportar mercancía, por aire, por mar o por tierra. También, se evalúa la geografía en el caso de producir un nuevo producto en la empresa. De manera que, los elementos geográficos son los que afectan físicamente a la empresa como la localización, el clima, la infraestructura y las vías de acceso.

En este sentido, se le preguntó a los encuestados, acerca de cuáles aspectos geográficos inciden en las actividades de la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria, el 20% de ellos respondió el acceso a la empresa, mientras que un 50% consideró que ninguna de las anteriores, y un 30% no respondió la pregunta (Ver Gráfico N° 23).

Gráfico N° 23: Cuáles de estos aspectos geográficos mencionados a continuación inciden en las actividades de la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria?



Fuente: Elaboración Propia

Por último, se pudo conocer que de acuerdo al 100% de los trabajadores encuestados de la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria no existe dificultad en cuanto al acceso vial para la empresa.

Una vez aplicado el cuestionario a los 10 trabajadores del Central Azucarero Sucre C.A, específicamente de la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria, se pudo realizar una matriz FODA, donde se puede evidenciar unas series de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se apreciaron en la Oficina antes mencionada como resultado de la encuesta realizada.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Existe una misión organizacional, la cual es conocida por todos los miembros de la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria y cuyas labores están en función de dicha organización.	Falta de capacitación y adiestramiento al personal que ingresa en el Central Azucarero.
Existencia de una visión organizacional, la cual es conocida por todos los miembros de la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria y cuyas labores están en función de dicha organización.	El Central Azucarero no cuenta con instalaciones adecuadas.
La Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria cuenta con una misión, la cual se encuentra planteada por escrito.	No presentan un presupuesto suficiente para la adquisición de maquinarias.
La Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria cuenta con una visión, la cual se encuentra planteada por escrito.	

<p>La Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria, cuenta con objetivos claramente establecidos, y los mismos están acordes con los objetivos organizacionales.</p>	
<p>Existe un manual de sistemas y procedimientos, que se aplica frecuentemente.</p>	
<p>El personal que labora en la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria es capacitado y adiestrado para la realización de sus labores.</p>	
<p>Las actividades de la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria, no ocasiona daños medioambientales.</p>	
<p>Si elabora presupuesto, para determinar y saber si se está cumpliendo con lo planificado.</p>	
<p>Si realiza análisis de costos, lo que permite conocer la calidad y la cantidad de recursos necesarios y el nivel de costos, gastos los que incurre la organización.</p>	

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Las nuevas tecnologías, que permiten realizar las tareas de manera eficiente y eficaz, reduciendo así el tiempo y el costo de las mismas.	Las políticas cambiarias inciden en alto grado en las actividades de la empresa.
Debido a la existencia de software contable de primera en el mercado, la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria, puede procesar la información contable en tiempo real.	La inseguridad y la delincuencia entorpecen las actividades de la organización, debido a que retardan el tiempo de entrada de sus trabajadores.
No existe dificultad a al acceso del Central Azucarero Sucre, C.A., debido a su ubicación geográfica, la cual permite el fácil ingreso de los trabajadores a sus instalaciones.	Los factores climáticos que de alguna manera pudieran influir directamente en la producción.
Reputación y responsabilidad social de la empresa ventajosa lo que permite posicionarse en el mercado competitivo.	La falta de disponibilidad financiera para la cancelación a los proveedores para posterior apertura crediticia.

El Central Azucarero de acuerdo a lo planificado en el Plan Operativo Anual (POA), estableció como meta alcanzar una producción para el 2012 de 100 mil toneladas, las cuales fueron planificadas para el primer y segundo trimestre, por lo

tanto para el arranque de la zafra de éste periodo, sólo se alcanzó moler 82.904,20 toneladas lo que arroja un porcentaje de 82,9%.

A continuación se presenta la producción a partir de los años en que esta se inicia como empresa pública (Socialista):

Melaza Producida	AÑO	Días de Zafra	Caña Molida	Azúcar Producida
4800,00	2008	120	68.645,88	4599,80
4882,73	2009	104	84.748,08	6048,75
5773,84	2010	94	70.743,19	5024,95
3380,00	2011	97	70.394,88	4934,50
5400,00	2012	118	82.904,21	4554,55

El Central Azucarero bajó su producción de 81.000 toneladas de caña procesada en el 2012 a 60.000 toneladas en 2013, por tal motivo solo funciona al 50% de su capacidad lo que significa una capacidad productiva muy baja.

Además como se puede notar en el cuadro anterior, hubo una disminución en el año 2012 en la producción del azúcar, debido a reparaciones a la fábrica, lo que acarrea que el factor climático influya directamente en lo proyectado, además la necesidad de implementos, repuestos e insumos requerido en el campo para la preparación de tierra y reparación de vías agrícola, procesamiento de caña en malas condiciones, con bajo rendimiento y alto contenido de reductores, falta de medidores de PH en el proceso para el control efectivo del mismo; la falta de tela para las centrífugas, falta de cal para el control del proceso, la falta constante y sistemática del suministro de combustible (gasoil); entre los más relevantes factores que entorpecieron el proceso de la zafra.

Además la falta de capacitación y adiestramiento al personal que ingresó a las instalaciones, para el funcionamiento y manipulación de las diferentes maquinarias, equipos y herramientas con la que cuenta la misma.

Otra fuente importante de pérdida lo constituye la infraestructura del almacén, al no cumplir con las especificaciones requeridas para el almacenamiento de azúcar, buenas prácticas de fabricación e higiene de los alimentos exigidos por la Reglamentación Internacional (CODEX Alimentarius), la deficiencia en el almacenamiento la materia prima (caña), así como el tratamiento para el llenado de la mesa que se encuentra con un equipo no adecuado, lo que genera niveles de pérdidas considerables; por la falta de cadenas, la mala condiciones de los tanques receptores de melaza, lo que produjo el derrame y con ello pérdida de la misma, falta de transporte para cubrir las necesidades tanto en el campo, como en las diferentes áreas que requiere del mismo.

También estuvo caracterizada, por la no disponibilidad en las diferentes partidas para poder cubrir con las diferentes demandas y requerimientos antes expuestos; aún y cuando se cubrieron algunas de las principales necesidades más emergentes no se lograron los objetivos y metas que se habían establecido; tal es caso de la falta de financiamiento a tiempo a los productores dificultando la preparación de las tierras y arrime de la materia prima, la falta de disponibilidad para la compra de materiales y suministros y cancelación a los proveedores para posterior apertura crediticia, el deterioro y desgaste de las distintas maquinarias que dan vida al funcionamiento de la entidad, todo esto aunado a un presupuesto aprobado y no ejecutado en su totalidad para así poder dar cumplimiento a los objetivos propuestos en el Plan Operativo Anual (POA).

Actualmente para la rehabilitación de la planta se necesitan 136 millones de bolívares aprobados por el Gobierno para la instalación de un turbogenerador de 2.000 KVA, el arreglo de la masa de molinos, de las placas de tachos (usado para cocinar el azúcar), del difusor y de la bomba de alta potencia.

Además los trabajadores y los cañicultores están preocupados porque se acerca la zafra en enero de 2013 y siguen sin los materiales para el procesamiento del azúcar. En lo que va de año se han perdido 2.000 toneladas de caña, que no fue procesada porque tenían más de 3 años acumuladas en el campo. Por lo tanto, el Central Azucarero inició el proceso de refinación el 05 de Febrero del 2013, con una molienda de 1000 toneladas por día con lo que se espera alcanzar lo planificado para el 2013.

CONCLUSIONES

Hoy en día, las empresas deben estar acorde a los cambios que se producen a nivel mundial, es por esto que se hace indispensable que las mismas tengan conocimientos de los recursos con los que cuenta y puedan hacer uso eficiente de los mismos. En tal sentido, la planificación juega un papel importante en las organizaciones ya que ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas y de igual manera facilita y permite tratar los problemas debido a los cambios en el entorno externo y adaptar a la empresa a nuevas y cambiantes circunstancias de operación.

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

Por tal motivo, se hace indispensable que las organizaciones lleven a cabo una planificación estratégica, la cual permita afrontar los cambios que la afecten, es decir, que éstas deben conocer cuáles son los elementos internos tanto financieros como no financieros, así como los factores externos que puedan afectar positiva o negativamente el desempeño de la misma. De allí que, al realizar la planificación estratégica en la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria del Central Azucarero Sucre, C.A., se permitió establecer las siguientes conclusiones:

- Tanto el Central Azucarero Sucre como la Oficina de Planificación cuentan con una misión establecida por escrito, las cuales son conocidas por los que laboran en ella.

- La misión y visión de la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria se encuentran alineadas con la misión y visión de la organización, las cuales son importantes para cumplir con los objetivos organizacionales.
- La Oficina cuenta con un manual de sistemas y procedimientos no actualizados.
- Se capacita y adiestra al personal que labora en la Oficina; por lo que, se deben aprovechar las tecnologías disponibles en el mercado para aumentar la reputación del Central Azucarero.
- Se realiza análisis de costos, lo que permite conocer la calidad y cantidad de recursos necesarios y el nivel de costos y gastos, en los que incurre la organización.
- Se elabora presupuesto, para determinar y saber si se está cumpliendo con lo planificado.
- No se cuenta con una infraestructura adecuada para el almacenamiento de la materia prima (caña) ni de la azúcar refinada.
- Condiciones inadecuadas en los tanques receptores de melaza y falta de transportes para cubrir las necesidades tanto en el campo, como en las diferentes áreas que requiere del mismo.
- No se cuenta con el presupuesto necesario para la adquisición e implementación de maquinarias para la producción de azúcar.
- No se cuenta con disponibilidad financiera para la cancelación a los proveedores para posterior apertura crediticia.

RECOMENDACIONES

Una vez establecidas las conclusiones y de conocer la Planificación y Presupuesto de la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria del Central Azucarero Sucre, C.A., se establece que algunos mecanismos no son los más adecuados, pero podrían mejorar si se consideran las siguientes recomendaciones:

- Llevar a cabo una planificación estratégica que permita conocer los elementos internos y externos que pudieran afectar a la organización.
- Actualizar el manual de sistemas y procedimientos para el mejoramiento del Plan Operativo Anual (POA).
- Mantener estrecha comunicación con la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria al momento de elaborar y proyectar el Gasto para ejercicio futuros, persiguiendo siempre la mayor objetividad y mesura en las cifras establecidas.
- El área de Presupuesto debe programar cursos de capacitación y entrenamiento al personal para actualizar el conocimiento necesario en el campo laboral, así mejorar su rendimiento.
- Mejorar las instalaciones que permite el almacenamiento de la materia prima así como la azúcar refinada.
- Implementar nuevos tanques receptores de melaza y adquirir nuevas unidades de transporte que permitan cubrir las necesidades.
- Invertir en nuevas maquinarias para el mejoramiento de la producción.
- Disponer de un fondo exclusivo para la cancelación de deudas con proveedores y cañicultores.

BIBLIOGRAFÍA

Textos:

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

BURBANO, J. (1998). **Presupuesto. Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos.** Editorial Mcgraw-Hill Internacional de México.

CORREDOR, J. (2004). **La Planificación. Nuevos Enfoques y Proposiciones para su Aplicación en el Siglo XXI.** Editorial Arte. Venezuela.

GARCÍA, E. y VALENCIA, M. (2007). **Planificación estratégica.** Editorial Trillas. México.

MOLINS, M. (2007). **Teoría de la Planificación.** Edición de la biblioteca Universidad Central. Caracas Venezuela. Universidad Nacional Abierta. Introducción a la administración. Editorial Copyright.2006. Caracas Venezuela.

TERRY, GEORGE. **PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN.** Editorial Continental. México, 3 ed.

Tesis y Trabajos de Investigación:

CARLOS MORALES GIL (2006), **Cambio del presupuesto de la Nación según las nuevas regulaciones territoriales.** Trabajo Especial de Grado. Universidad Central de Venezuela.

RIVERO, C. Y DE NORA, J. **La Planificación Estratégica en el sector Construcción del Estado Sucre, Municipio Sucre.** Trabajo Especial de Grado. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

FARFÁN, E. Y CARRERA, Y., (2011) **Análisis Estratégico en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de Petróleos de Venezuela S.A, Costa Afuera, División Cumaná.** Trabajo

Especial de Grado. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

YUVY MARTÍNEZ PÉREZ (2005), **La Planificación y el Presupuesto en la Ejecución de Gastos Anuales**. Universidad de Cienfuegos, Cuba-La Habana

Leyes:

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

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

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

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

Ley de Tierras y Desarrollo Agrario (2001).Gaceta Oficial N° 37.323. Caracas-Venezuela.

Páginas Web:

<http://www.google.com>

<http://www.monografias.com>

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

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

<http://www.es.wikipedia.org/wiki>.

ANEXOS

Anexo N° 1

CUESTIONARIO

PLANIFICACION Y GESTION PRESUPUESTARIA DEL CENTRAL AZUCAREROSUCRE, C.A., CUMANACOA-ESTADO SUCRE

Elementos Internos en la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria del Central Azucarero Sucre, C.A.

A. Aspectos Generales

1) ¿Existe una misión en la organización?

a) Si _____

b) No _____

2) ¿Conoce usted la misión de la organización?

a) Si _____

b) No _____

3) ¿Están orientadas las labores de la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria en función de la misión de la organización?

a) Si _____

b) No _____

4) ¿Existe una visión en la organización?

a) Si _____

b) No _____

5) ¿Conoce usted la visión de la organización?

a) Si _____

b) No _____

6) ¿Están orientadas las labores de la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria, en función de la visión de la organización?

a) Si _____

b) No _____

7) ¿Cuenta la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria con una misión claramente establecida?

a) Si _____

b) No _____

8) ¿La misión de la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria se encuentra planteada por escrito?

a) Si _____

b) No _____

9) ¿Cuenta la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria con una visión claramente establecida?

a) Si _____

b) No _____

10) ¿La visión de la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria se encuentra planteada por escrito?

a) Si _____

b) No _____

11) ¿Están claramente establecidos los objetivos de la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria?

a) Si _____

b) No _____

12) ¿Los objetivos de la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria se encuentran acorde con los objetivos de la organización?

a) Si _____

b) No _____

13) ¿Considera usted que la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria es fundamental para lograr los objetivos de la organización?

a) Si _____

b) No _____

14) ¿Cuenta la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria con un manual de sistemas y procedimientos?

a) Si _____

b) No _____

15) ¿Conoce usted todo lo establecido en el manual de sistemas y procedimientos de la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria?

a) Si _____

b) No _____

16) ¿Aplica usted todo lo establecido en el manual de sistemas y procedimientos de la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria?

a) Siempre _____

b) Casi siempre _____

c) Nunca _____

17) ¿Se le ofrece a usted capacitación para laborar en la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria?

a) Si _____

b) No _____

18) ¿Cada cuánto tiempo la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria capacita al personal que labora en él?

a) Anual _____

b) Semestral _____

c) Trimestral _____

d) Otro _____

Especifique: _____

B. Elementos Financieros

B.1 Presupuesto

19) ¿La Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria determina los presupuestos de la empresa?

a) Si _____

b) No _____

c) No Respondió _____

20) ¿Cuál es el grado de importancia para la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria elaborar el presupuesto?

a) Alto _____

b) Medio _____

c) Bajo _____

d) Ninguno _____

21) ¿Cuál cree usted que es la finalidad de determinar los presupuestos en la organización?

a) Permite el cumplimiento de los objetivos planteados _____

b) Permite reflejar el comportamiento económico de la organización _____

c) Permite la obtención de tasas de rendimiento sobre el capital _____

d) Permite la interrelación de funciones _____

e) Todas las anteriores _____

f) Otro _____

Especifique: _____

22) ¿Cuál cree usted que es el tipo de presupuesto que es representativo y adecuado para su empresa?

a) Presupuesto Financiero _____

b) Presupuesto Económico _____

c) Todas las anteriores _____

d) Ninguna de las anteriores _____

e) Otro _____

Especifique: _____

B.2 Análisis de Costos

23) ¿La Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria aplica análisis de costos?

a) Si _____

b) No _____

c) No Respondió _____

24) ¿Cuál es el grado de importancia para la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria elaborar análisis de costos?

- a) Alto _____
- b) Medio _____
- c) Bajo _____
- d) Ninguno _____

C. Elementos No Financiero

C.1 Información Medio Ambiental

25) ¿Conoce usted qué es la información medio ambiental?

- a) Si _____
- b) No _____
- c) No Respondió _____

26) ¿Cree usted que las actividades que realiza la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria ocasiona daños al medioambiente?

- a) Si _____
- b) No _____

Elementos Externos considerados en la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria del Central Azucarero Sucre, C.A.

A. Aspectos Generales

27) ¿Cuál o cuáles de los factores del ambiente externo que se presentan a continuación influyen directamente en la operatividad de la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria?

- a) Legales _____

b) Sociales _____

c) Tecnológicos _____

d) Políticos _____

e) Geográficos _____

f) Éticos _____

g) Competitivos _____

h) Otros _____

Especifique _____

B. Factores Económicos

28) ¿Cuáles de estos aspectos económicos que se mencionan inciden en las actividades desarrolladas en la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria?

a) Política cambiaria del país. _____

b) Pronósticos económicos. _____

c) Tamaño del mercado. _____

d) Índice de desempleo. _____

e) Devaluación de la moneda. _____

f) Salario mínimo. _____

g) La competencia. _____

h) La inversión. _____

i) Control de precios. _____

j) Oferta de bienes y servicios. _____

30) ¿Cree usted que las políticas cambiarias afectan las actividades de la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria?

a) Si _____

b) No _____

31) ¿Considera usted que la situación económica actual del país afecta las actividades de la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria?

a) Si _____

b) No _____

32) ¿Considera usted que la empresa esta al día con el pago a los proveedores?

a) Si _____

b) No _____

C. Elementos Sociales

32) ¿Afectan los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno a las actividades de la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria?

a) Si _____

b) No _____

33) ¿Considera usted que la reputación de la empresa y la responsabilidad social de la misma con la sociedad son una ventaja para la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria?

a) Si _____

b) No _____

D. Elementos Políticos y Legales

34) ¿Considera usted que la situación política actual del país perjudica las actividades de la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria?

a) Si _____

b) No _____

E. Elementos Tecnológicos

35) ¿Podrían considerarse los avances tecnológicos beneficiosos para las actividades de la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria?

a) Si _____

b) No _____

36) ¿Utiliza la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria software contables novedosos?

a) Si _____

b) No _____

37) ¿Cuál o cuáles de los medios informáticos que se mencionan a continuación utiliza la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria para tener acceso a la información y realizar las transferencias de las mismas?

a) Internet _____

b) Intranet _____

c) Extranet _____

e) Todas las anteriores _____

f) Ninguna de las anteriores _____

g) Otros _____

Especifique: _____

F. Elementos Geográficos

38) ¿Cuáles de estos aspectos geográficos mencionados a continuación inciden en las actividades de la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria?

a) Acceso a la empresa. _____

b) Dificultad del transporte terrestre. _____

c) Ubicación de la empresa. _____

d) Todas las anteriores _____

e) Ninguna de las anteriores _____

f) No Respondió _____

Especifique: _____

39) ¿Existe dificultad en cuanto a acceso vial para la empresa?

a) Si _____

b) No _____

HOJAS DE META DATOS

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

Título	Planificación Y Presupuesto Del Central Azucarero Sucre C.A, Cumanacoa- Estado Sucre 2012-2013.
Subtítulo	

Autores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Carvajal S., Ana C	CVLAC	19.892.725
	e-mail	<u>carolina_carvajals8822@hotmail.com</u>
Dimas D., Maria G	CVLAC	19.239.645
	e-mail	<u>Samyd-15@hotmail.com</u>
Luces P.,Elennys C.	CVLAC	20.403.234
	e-mail	<u>Elennys1990luces@hotmail.com</u>

Palabras o frases claves:

Planificación
Presupuesto
Elementos Internos y Externos

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

Líneas y Sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Contaduría Pública

Resumen (abstract):

La planificación es un proceso a seguir para determinar en forma exacta lo que hará la organización para alcanzar sus objetivos. Un análisis de planificación y presupuesto le ayudará a la empresa a mantener un control sobre su presupuesto y a la distribución racional que este debe tener para toda la organización y además lograr alcanzar la mayor productividad y el éxito de la misma. Esta investigación tiene como propósito analizar la Planificación y Presupuesto del Central Azucarero Sucre C.A, Cumanacoa del Estado Sucre, considerando los factores tanto interno como externos, para con ello maximizar en lo posible las fortalezas y oportunidades y minimizar las debilidades y amenazas que allí se puedan presentar con la finalidad de brindar recomendaciones y estrategias que apoye la toma de decisiones.

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

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail				
Lcdo. Rafael, Arenas	ROL	CA <input type="checkbox"/>	AS <input type="checkbox"/>	TU <input checked="" type="checkbox"/>	JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	4.687.258			
	e-mail	Rafaare80@gmail.com			
	e-mail	raare@hotmail.com			

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

2013	03	20
------	----	----

Lenguaje: Spa _____

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

Archivo(s):

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

Alcance:

Espacial: NACIONAL (Opcional)

Temporal: TEMPORAL (Opcional)

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

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciatura

Área de Estudio: Contaduría Pública

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

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CU Nº 0975

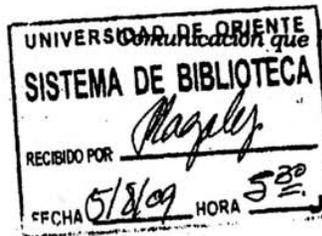
Cumaná, 04 AGO 2009

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

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC Nº 696/2009"**.

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



Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

[Handwritten Signature]
JUAN A. BOLAÑOS CUNELLE
Secretario



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

JABC/YGC/maruja

Apartado Correos 094 / Telfs: 4008042 - 4008044 / 8008045 Telefax: 4008043 / Cumaná - Venezuela

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

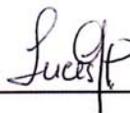
Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO
(vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009) :
“los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de
Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del
Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo
Universitario para su autorización”.



Carvajal S, Ana C
CI: 19.892.725
AUTOR



Dimas D, Maria G
CI: 19.239.645
AUTOR



Luces P, Elenys C
CI: 20.403.234
AUTOR



Prof. Rafael J, Arenas A
CI: 4.687.258
TUTOR