



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ECONOMIA
CAMPUS BÁRBULA

Evaluación de la formulación presupuestaria de una empresa ante el proceso de transición del sector privado al sector público. Caso de estudio: Empresa Nacional de Tubos (ENATUB), Planta Coronel Atanasio Girardot, PDVSA Industrial, Puerto Cabello Estado Carabobo, periodo 2015.

AUTOR (a):

MARIE JULES C.I 20294844

TUTOR:

ECON. PEDRO PEÑA

BÁRBULA, MARZO DEL 2017



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ECONOMÍA
CAMPUS BÁRBULA



Evaluación de la formulación presupuestaria de una empresa ante el proceso de transición del sector privado al sector público. Caso de estudio: Empresa Nacional de Tubos (ENATUB), Planta Coronel Atanasio Girardot, PDVSA Industrial, Puerto Cabello Estado Carabobo, periodo 2015.

Autor(a): Marie Jules

Tutor: Pedro Peña

Año: 2017

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo general realizar un análisis de la formulación presupuestaria de la Empresa Nacional de Tubos (ENATUB), planta Coronel Atanasio Girardot, debido al proceso de transición del sector privado al sector público, durante el periodo 2015. La investigación se enmarca en la categoría de estudio de campo con carácter Descriptivo. Este tipo de investigación describe los hechos de estudio realizados por medio de observación, en la cual se busca indagar y estudiar la forma que se está llevando a cabo el presupuesto dentro de la organización. La investigación es de tipo documental y tiene como finalidad obtener datos e información a partir de documentos escritos susceptibles de ser utilizados dentro de los propósitos de este estudio concreto. Para el desarrollo de la misma se aplicó como instrumento el cuestionario cuya estructuración se basó en la entrevista a todas las gerencias involucradas en el proceso presupuestario, las cuales son ocho en total, así mismo, se utilizó la observación directa. Los datos de información recolectados fueron codificados, clasificados y tabulados procediéndose luego a analizar, graficar e interpretar; para poder permitarnos el logro del cumplimiento de los objetivos para la evaluación y formulación presupuestaria.

Palabras claves: ENATUB, herramienta presupuestaria, planificación, control.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
ÍNDICE DE CUADROS.....	5
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	6
INTRODUCCIÓN.....	7
CAPÍTULO I.....	10
PROBLEMA DE LA INVESTIGACION.....	10
Planteamiento y formulación del problema de investigación	10
Objetivos de la investigación	13
Objetivo General	13
Objetivos Específicos	13
Justificación de la Investigación.....	14
CAPÍTULO II.....	16
MARCO TEÓRICO.....	16
Antecedentes de la investigación	16
Bases Teóricas	20
Administración Financiera.....	27
Teoría del Presupuesto.....	20
Bases Legales.....	32
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.....	34
Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público.....	35
Ley Orgánica del Régimen Presupuestario.....	36
Glosario de Términos y definiciones.....	38
CAPÍTULO III.....	39
MARCO METODOLÓGICO.....	39
Diseño de la Investigación.....	39
Tipo de Investigación	39
Población	39
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	40

CAPÍTULO IV	43
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS	43
CAPÍTULO V	55
CONCLUSIÓN	55
RECOMENDACIONES	61
BIBLIOGRAFÍA	65
ANEXOS	66

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro N° 1 Población.....	40
Cuadro N° 2 ITEMS N°1.....	43
Cuadro N° 3 ITEMS N°2.....	44
Cuadro N° 4 ITEMS N°3.....	45
Cuadro N°5 ITEMS N°4.....	46
Cuadro N°6 ITEMS N°5.....	47
Cuadro N°7 ITEMS N°6.....	48
Cuadro N°8 ITEMS N°7.....	49
Cuadro N°9 ITEMS N°8.....	50
Cuadro N°10 ITEMS N°9.....	51
Cuadro N°11 ITEMS N°10.....	52
Cuadro N°12 ITEMS N°11.....	53
Cuadro N°13 ITEMS N°12	54

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Pág.

Grafico N°1 ITEMS N°1.....	43
Grafico N°2 ITEMS N°2.....	44
Grafico N°3 ITEMS N°3.....	45
Grafico N°4 ITEMS N°4.....	46
Grafico N°5 ITEMS N°5.....	47
Grafico N°6 ITEMS N°6.....	48
Grafico N°7 ITEMS N°7.....	49
Grafico N°8 ITEMS N°8.....	50
Grafico N°9 ITEMS N°9.....	51
Grafico N°10 ITEMS N°10.....	52
Grafico N°11 ITEMS N°11.....	53
Grafico N°12 ITEMS N°12.....	54

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones se encuentran en todas las áreas del acontecer nacional e internacional, es decir; todos en algún momento de su vida han pertenecido a una organización formal o informal en busca del logro de objetivos. De allí que, las organizaciones van desde un equipo deportivo a una corporación industrial. Están compuestas por recursos materiales, humanos y económicos que buscan alcanzar un propósito u objetivo común. Para alcanzar este objetivo, las empresas se establecen metas que se alcanzarán a través de un plan de acción a seguir para el logro de sus objetivos.

Por consiguiente, las organizaciones para asignar recursos deben comenzar por obtenerlos y administrarlos conscientemente para alcanzar las metas que medirá el desempeño de sus gerentes. La planificación involucra circunstancias pasadas y debe expresar cuál es el futuro deseado en función de los recursos disponibles, para proyectar a la empresa en busca de la competitividad. Por tanto, no debe planificarse sólo a corto plazo, sino a mediano y largo plazo.

La planificación estratégica involucra aspectos importantes como: El horizonte de tiempo, es decir; más allá de un año y hasta un decenio de tiempo. Además el alcance de la misma se refiere a la gama de actividades que desarrolle la empresa y se establecen en términos genéricos para que le permita a la organización enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades del entorno. Para lograr esta planificación, los ejecutivos deben considerar un conjunto de elementos, que le ayuden a identificar el futuro de la empresa; entre otras palabras, deben estudiarse las variables administrativas, operacionales, financieras y económicas, donde se proyecten los recursos disponibles para el logro de los objetivos, lo cual significa que deben presupuestar.

Para las microempresas, presupuestar implica planificar la necesidad de recursos de la empresa tanto materiales como monetarios para alcanzar las metas propuestas. Presupuesto es el nombre que recibe la herramienta financiera utilizada para tal efecto.

Para Paredes F. (2006), el presupuesto es de gran importancia para las organizaciones porque constituye la base evaluativa de los logros alcanzados, además de agrupar cuantitativamente los ingresos y gasto futuros; contribuyendo a la elección de alternativas viables en relación al funcionamiento efectivo de las organizaciones, actuando paralelamente como complemento de la planificación de la toma de decisiones.

A tal efecto, la presente investigación, ha sido estructurada en cinco (05) Capítulos, contentivos de la siguiente manera:

En el CAPÍTULO I, hace referencia al Planteamiento del Problema, los objetivos de la investigación, la justificación, el alcance y delimitación.

El CAPÍTULO II, abarca el Marco Teórico Referencial, donde se señalan los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, la definición de términos básicos, identificación de la empresa y bases legales.

El CAPÍTULO III, comprende el Marco Metodológico, empleado en el desarrollo de la investigación, tales como el enfoque, el diseño, el tipo de investigación, entre otros elementos.

El CAPÍTULO IV, Comprende la evaluación de los objetivos de la investigación, a través de un censo realizado a los gerentes de la empresa.

El CAPITULO V Seguidamente se expresan las conclusiones y recomendaciones obtenidas de la investigación, culminando con las referencias consultadas.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento y formulación del problema de investigación

Burbano R. (2004). Presupuesto privado es un instrumento de planificación que elaboran las empresas privadas, mediante el cual se fijan metas específicas, se asignan los recursos necesarios para su consecución y se establecen los mecanismos de coordinación y control; todo acorde con ciertos objetivos estratégicos pre-establecidos. La elaboración de este tipo de presupuesto lleva a la empresa a controlar la distribución de sus utilidades de manera específica.

Aspectos importantes para la cual se realiza los presupuestos en las empresas privadas:

- Planeación de los costos de producción.
- Optimizar resultados mediante el manejo adecuado de los recursos.
- Facilita la vigilancia efectiva de cada una de las funciones y actividades de la empresa.
- Se crea la necesidad de idear medidas para utilizar con eficacia los limitados recursos de la empresa, dado el Costo de los mismos.

Este tipo de presupuesto se elabora para diferentes niveles de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surgen en cualquier momento. Muestran los ingresos, costo y gastos ajustados al tamaño de operaciones manufactureras o comerciales. Tienen amplia aplicación en el campo de presupuestación de los costos, gastos indirectos de

fabricación, administrativos y ventas. Por otro lado el presupuesto público sigue una estructura rígida ya que esta, es regulada y asignada por el estado.

El Presupuesto Público sirve como soporte para la asignación de recursos y proveen la base legal para la realización del gasto público, además específica con claridad los funcionarios responsables de ejecutar los proyectos, estableciendo de esta manera el soporte para vigilar el cumplimiento de los objetivos predeterminados en el presupuesto. Maluff B. (2008).

Este tipo de presupuesto rígido, fijo, estático que por lo general se elaboran para un solo nivel de actividad. Una vez alcanzado éste, no se permiten los ajustes requeridos por las variaciones que sucedan. A través de este concepto se observa la importancia de realizar un presupuesto que cumpla con todos los requisitos necesarios para el cumplimiento de sus objetivos, Venezuela cuenta con un ente regulador llamado ONAPRE, (oficina nacional de presupuesto), el cual proporciona asistencia técnica en las diferentes etapas del proceso presupuestario a los órganos y entes regidos por la ley orgánica de administración financiera del sector público.

Esta investigación busca realizar un estudio a la Planta Coronel Atanasio Girardot, debido a su proceso de transición del sector privado al sector público en cuanto a la formulación de su presupuesto anual, se presume que el personal encargado en la elaboración del presupuesto desconoce los métodos para realizar y manejar un presupuesto público. Esta falta de conocimiento y experiencia en el área de gestión pública puede que sirva como tropiezo para el cumplimiento de los objetivos de las empresas basados en el presupuesto anual asignado.

Se cree que la falta de experiencia en el sector público, es el problema principal que impide una consolidación e información para el buen desenvolvimiento de una gestión administrativa del presupuesto.

Es por ello que surgen las siguientes interrogantes:

- ¿En qué grado una preparación adecuada al personal involucrado en la consecución y administración del presupuesto impulsara al éxito del mismo?
- ¿La aplicación de un mejor control y seguimiento presupuestario, llevara a mejoras en su ejecución?

2. Objetivos de la investigación

Objetivo General

Evaluar la formulación presupuestaria de una empresa ante el proceso de transición del sector privado al sector público. Caso de estudio: Empresa Nacional de Tubos (ENATUB), Planta Coronel Atanasio Girardot, PDVSA Industrial, Puerto Cabello Estado Carabobo, periodo 2015.

Objetivos Específicos

1. Definir los basamentos teóricos que sustentan la teoría general del presupuesto público.
2. Mencionar el marco legal vigente en materia de presupuesto público en Venezuela.
3. Describir las variables principales en la elaboración del presupuesto Público en Venezuela.
4. Revisar la situación actual de la Planta Coronel Atanasio Girardot, en relación al manejo del presupuesto anual. Para el periodo 2015.

3. Justificación de la Investigación

La evaluación contribuirá a comprender los procesos de cambio de un esquema presupuestario a otro, no solo de la entidad en estudio, sino a todos aquellos investigadores en el área, pues su estructuración se estableció y dirigió bajo métodos científicos, utilizando instrumentos de recolección de datos acordes para el caso, orientados a encontrar alternativas de solución en la Planta Coronel Atanasio Girardot.

Para los profesionales en el área, el presente trabajo aporta elementos que ayudan al desarrollo de un buen presupuesto, según el caso de estudio de la Planta Coronel Atanasio Girardot, estrategias que están en concordancia con los retos presentados, siempre impulsando la búsqueda de soluciones a problemas desde un punto de vista económico, contable y financiero, siendo esencial para la toma de decisiones a nivel gerencial.

El principal beneficio para la planta en estudio, con la evaluación de la gestión presupuestaria radica en controlar los costos, satisfaciendo las necesidades de los clientes, trabajadores y junta directiva, siendo estos últimos los más comprometidos en producir bienes de calidad.

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

Antecedentes de la investigación

Rondón O. (2011). Para optar al título de contador público, Universidad de Carabobo, Venezuela, presenta trabajo titulado: “Análisis de la planificación de presupuesto para desarrollar los proyectos comunitarios. Caso de estudio junta comunal Moro II, parte baja, San Diego, Estado Carabobo.” lo cual servirá como herramienta de apoyo en la gestión comunitaria para la planificación del Consejo Comunal, esto permitieron resolver los problemas colectivos sin la intervención de las autoridades, contribuir en la mejora de la gestión y organización de los mismos. Esta investigación, por las características que presenta, se enmarcó como una investigación de campo de tipo descriptiva y apoyada en una revisión bibliográfica. Este Junta Comunal tiene una forma de organización y la estructura según se establece en la Ley de los Consejos Comunales para su organización y funcionalidad, mediante un análisis de contenido, para llegar a la conclusión que son organizaciones abiertas y flexibles, ya que pueden participar todos los Ciudadanos(as) sin ninguna distinción. Se recomienda planificar, organizar, coordinar y ejecutar programas de capacitación, actualización y adiestramiento de los miembros del Junta Comunal que se encarguen del manejo administrativo, en lo que respecta a lo presupuestario, gestión de proyectos, entre otros.

Mesa E., Quevedo V., (2012) Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública en la Universidad de Carabobo, titulado: “evaluación de la estructura de ejecución financiera del presupuesto de gasto de la Alcaldía de

Naguanagua y su integración con el sistema contable”. Está concebida como una investigación no experimental de nivel descriptivo, sustentada en la modalidad de campo. La población quedará delimitada a diez (10) funcionarios que laboran en la Dirección General y la Dirección de Administración de la mencionada Alcaldía. Para recolectar la información se aplicará un cuestionario con preguntas, dicho instrumento se implementará durante el año 2012. La investigación se fundamentará en la información obtenida a través de los instrumentos, se procederá a graficar ordenando los datos provenientes, con el fin de analizar las características resultantes. Así mismo, se procederá a realizar las pruebas de confiabilidad y validez. Por último, las investigadoras concluyen que existe una des actualización en algunos aspectos con el presupuesto de gasto, los trabajadores de la Alcaldía no están relacionados con la normativa de las modificaciones presupuestarias.

Rodríguez y Troconis M., (2007) Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública en la Universidad de Carabobo, titulado: “Evaluación de la gestión del departamento de control presupuestario de la C.A Electricidad del centro (Elecentro) durante el periodo 2005”. La investigación fue desarrollada bajo la modalidad de investigación de campo, apoyada en un diseño evaluativo de tipo descriptivo con base documental; para la recolección de los datos se utilizaron como técnicas la observación directa y la encuesta, el instrumento que se empleó con la técnica de observación directa fue la lista de observación, y para la técnica encuesta el instrumento utilizado fue el cuestionario recogiéndose con ello la opinión del personal que labora en los departamentos en cuestión; el cuestionario estuvo estructurado por preguntas abiertas y cerradas. Los datos de información recolectados fueron codificados, clasificados y tabulados procediéndose luego a su análisis, graficación e interpretación. Lo que permitió el logro del objetivo de evaluar la gestión del departamento, donde se determinó

la existencia de fallasen la ejecución y control del presupuesto, por lo que se recomendaron medidas tendientes a mejorar la gestión del departamento y hacer un mejor uso del Control Presupuestario como herramienta de planificación y control.

Identificación de la empresa

Planta Coronel Atanasio Girardot, ENATUB, PDVSA INDUSTRIAL, antigua IMOSA Tubo acero Fabricación, C.A. está ubicada en la prolongación de la Avenida la Paz, Sector la Belisa, Parroquia Juan José Flores, Puerto Cabello Estado Carabobo. Por el norte limita con el Mar Caribe, Sur con la vía Principal al Centro de Puerto Cabello, Av. La Paz, y ubicada entre almacenadora de la Cervecería POLAR y MAKRO.

Planta dedicada a la fabricación de tuberías de acero con una o doble costura longitudinal, helicoidal y por secciones, (con soldadura longitudinal y circunferencial), mediante el procedimiento de soldadura eléctrica por arco sumergido, procesados a partir de planchas o bobinas adquiridas a reconocidas acerías, de acuerdo a los requerimientos de sus clientes y las especificaciones aplicables. También se efectúa la aplicación de revestimiento interno y/o externo a tubería de línea, como protección mecánica o anticorrosiva.

La Planta inició sus operaciones en el año 1960 con el nombre de INDUSTRIA MECANICA ORION, S.A. (IMOSA). Destacándose por trabajar con tecnología de vanguardia, procesos bajo un estricto control de calidad, avalados por normas internacionales y una gestión conforme con estándares mundiales de excelencia, los que ha constituido la plataforma de crecimiento continuo.

En Noviembre de 2013 pasa a formar parte de PDVSA Industrial (Filial no petrolera de PDVSA creada en 2008), dentro del grupo de empresa de manufactura pesada y como integrante de La Empresa

Nacional de Tuberías (ENATUB) siendo la séptima planta en unirse, las plantas son: Planta General José Antonio Anzoátegui, Planta Batalla El Juncal, Planta Simón Bolívar, Planta Guaicaipuro, Planta Rafael Urdaneta, Planta Batalla Los Horcones y esta nueva con el nombre de Planta Coronel. Atanasio Girardot, a manera de impulsar el desarrollo nacional de tuberías y en apoyo al progreso del país con la ejecución de proyectos de gran envergadura a nivel nacional. PDVSA INDUSTRIAL, a través de la fabricación, terminación y revestimiento de tuberías de acero para el sector petrolero, gasífero e hidrológico.

La empresa tiene una capacidad de producción aproximada para la fabricación de tubería con una y doble costura longitudinal de 250 Kilómetros / año (50.000 a 65.000 TM / año), y de tuberías con costura helicoidal de 375 Kilómetros / año (80.000 a 100.000 TM / año). Ambas tuberías son utilizadas en la construcción de poliductos, gasoductos, oleoductos, acueductos y estructuras. Además tiene la capacidad aproximada para la producción de tuberías de gran diámetro, utilizadas en acueductos, de 75 Kilómetros / año (30.000 a 40.000 TM / año). En la línea de revestimiento cuenta con una capacidad de 214 Km / año. También tiene la capacidad de fabricar tuberías de diámetros entre 16" y 120", con espesores desde 1/4" hasta 1", usadas para la industria petrolera (poliductos, oleoductos y gasoductos) en calidad API-5L última edición, con nivel de requerimiento PSL1 o PSL2.

- Acueductos conforme a las normas AWWA C-200.
- Estructuras soldadas de plataformas marinas, bajo la especificación API-2B. última edición.
- Otros requerimientos conformes a especificaciones o normas, para los cuales la organización está en capacidad de suministrar dicho producto.

Adicionalmente, la planta tiene la capacidad de la aplicación de revestimiento a tuberías de líneas para conducción de agua para el

consumo humano (ejemplo: AWWA C210) y para conducción de hidrocarburos y derivados (AWWA C213, C214, CAN Z245.20, CAN Z245.21, PDVSA, entre otras).

Misión

la Empresa Nacional de Tuberías (ENATUB) es una Empresa Socialista Fabricante, Proveedora y de Revestimiento de Tubería de Acero de grandes diámetros, que impulse la plena soberanía económica y tecnológica bajo la hegemonía de la propiedad social de los medios de producción, satisfaciendo la demanda del mercado petrolero Nacional e Internacional para el bienestar de los trabajadores y de la Patria, a través de la homologación de procesos productivos y administrativos de la unidades de producción que la componen.

Visión

Ser una Empresa socialista de Fabricación y Revestimiento de tubería de acero de grandes diámetros a través del estímulo y bienestar de su capital humano, administrado y orientado al logro de la Soberanía Nacional; con un alto nivel profesional y técnico con la capacidad de consolidar la organización en el mercado nacional e internacional, operando con tecnología de punta de manera efectiva y transparente, para la satisfacción de los requerimientos y preferencia de nuestros clientes, con elevados estándares de calidad.

Bases Teóricas

1. Teoría del Presupuesto

1.1 Presupuesto

Según artículo publicado por Arturo K. (2003), titulado: “Los Presupuestos de una Empresa”, Un presupuesto es una herramienta de gestión conformada por un documento en donde se cuantifican pronósticos o previsiones de diferentes elementos de un negocio.

Los presupuestos se suelen relacionar exclusivamente con los ingresos o egresos que realizará una empresa, sin embargo, podemos hacer uso de estas herramientas para cuantificar pronósticos o previsiones de cualquiera de los elementos de un negocio, por ejemplo, podemos presupuestar los cobros que realizaremos, los pagos de nuestras deudas, los productos que fabricaremos, los materiales que requeriremos para producir dichos productos, etc.

Los presupuestos son herramientas fundamentales para un negocio ya que nos permiten planificar, coordinar y controlar nuestras operaciones:

- Planeación: los presupuestos nos permiten planificar actividades, objetivos, recursos, estrategias, cursos a seguir; anticipándose a los hechos y, por tanto, ayudándonos a reducir la incertidumbre y los cambios.
- Coordinación: los presupuestos sirven como guía para coordinar actividades, permitiéndonos armonizar e integrar todas las secciones o áreas del negocio, tanto entre éstas, como con los objetivos de la empresa.
- Control: los presupuestos sirven como instrumento de control y evaluación, nos permiten comparar los resultados obtenidos con los presupuestados para que, de ese modo, por ejemplo, saber en

qué áreas o actividades existen desviaciones o variaciones (diferencias entre lo obtenido y lo presupuestado).

1.2 El presupuesto público y su importancia

Para Paredes F. (2006) “El presupuesto público es un instrumento del gobierno que constituye el motor de la administración del Estado y, alrededor de él, se desenvuelve gran parte de la vida económica del país. Son pocas las decisiones cotidianas de la política y administración que no estén vinculadas con los ingresos y egresos del presupuesto público.”

El presupuesto público es uno de los principales instrumentos del Plan Operativo Anual (POAN), en el cual se asignan los recursos financieros para el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos por el gobierno.

El presupuesto constituye una herramienta que le permite a la entidad pública cumplir con la producción de bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades de la población de conformidad con el rol asignado al Estado en la economía.

En este contexto, el presupuesto público moderno tiene dos elementos fundamentales: uno, relacionado con los objetivos y los resultados esperados y, el otro, con la programación y asignación de los recursos necesarios para el cumplimiento de dichos objetivos. Esta relación, objetivo versus recursos, es la que le da sentido al presupuesto, de lo contrario, sólo sería un listado de compras del gobierno a realizar en un ejercicio financiero.

1.3 Los principios del presupuesto

- Programación. Por su naturaleza misma, el presupuesto tiene un contenido y forma de programación, es decir, el presupuesto debe expresar con claridad los objetivos y metas, las acciones necesarias para alcanzar dichos objetivos y metas y el cálculo de los recursos estimados expresados en unidades de medida traducidas a variables monetarias denominadas asignaciones presupuestarias o créditos presupuestarios.
- Equilibrio. Quiere decir que el presupuesto público debe formularse y aprobarse en condiciones reales, de tal manera que los egresos sean equivalentes a los ingresos y correspondan a los recursos totales estimados a recaudar en el ejercicio presupuestario; cualquier diferencia debe ser financiada con recursos provenientes de la capacidad de endeudamiento de las entidades públicas en los términos y niveles legales, realistas y concretos.
- Transparencia. Este principio tiene que ver con la acuciosidad y especificidad con que se deben expresar los elementos presupuestarios. Todos los documentos presupuestarios deben expresar en forma ordenada y clara los recursos y acciones necesarios para cumplir con los objetivos y metas.
- Universalidad (unidad). Dentro de este postulado se sustenta la necesidad de que aquello que constituye materia del presupuesto debe ser incorporado en él. Naturalmente que la amplitud de este principio depende del concepto que se tenga de presupuesto. Si este sólo fuera la expresión financiera del programa de gobierno, no cabría la inclusión de los elementos en términos físicos, con lo cual la programación quedaría truncada. En la concepción

tradicional se consideraba que este principio podía exponerse cabalmente bajo la “prohibición” de la existencia de fondos extra-presupuestarios.

- Racionalidad. Implica formular y ejecutar presupuestos austeros, es decir, no realizar gastos suntuarios e impedir el desperdicio y el mal uso de los recursos. También se relaciona con la optimización en la satisfacción de las necesidades públicas, es decir, obtener la mayor cantidad de resultados con la menor utilización de recursos.
- Flexibilidad. Se refiere a la no rigidez de las estructuras de las categorías programáticas y de los créditos presupuestarios, es decir, que el presupuesto puede ser modificado de acuerdo a la evaluación de los resultados y a las disposiciones legales y normas técnicas previamente establecidas.
- Difusión. El documento (presupuesto público), debe ser ampliamente difundido, toda vez que constituye el instrumento del gobierno para un ejercicio financiero, mediante el cual se concreta la realización y producción de bienes y servicios públicos en beneficio de la sociedad, los mismos que se financian con la contribución de toda la población.

1.4 Técnicas aplicadas en el proceso presupuestario público

Los métodos empleados y por emplear dentro del sector público, se han preparado tomando en cuenta diversas técnicas, como son: tradicional o clásica, por programas, presupuesto base cero, planeación-programación-presupuestación, y las técnicas híbridas que resultan de combinaciones entre una o más de las anteriores.

En los párrafos siguientes se analizan brevemente las características generales de cada una de ellas, profundizando un poco más en la técnica del presupuesto por programa, por ser la que de manera implícita está consagrada en nuestra Carta Magna y en la Ley Orgánica de Administración Financiera del sector público, instrumentos que exigen la elaboración del presupuesto público tomando en cuenta los objetivos, materializados estos en bienes y servicios, con el señalamiento, a su nivel, de indicadores de gestión que garanticen la realización de eficientes sistemas de control de gestión por resultados o desempeño.

1.5. Etapa de la Preparación del Presupuesto:

Primera Etapa. Pre-iniciación:

En esta etapa se evalúan los resultados en vigencias anteriores, se analizan las tendencias de los principales empleados para calificar la gestión gerencial (ventas, costos, precios de las acciones en el mercado, márgenes de utilidad, rentabilidad, participación en el mercado, etc.), se efectúa la evaluación de los factores ambientales no controlados por la dirección y se estudia el comportamiento del planeamiento, estratégico y táctico, de manera que exista objetividad al tomar decisiones.

Segunda Etapa. Elaboración del Presupuesto:

Con base en los planes aprobados para cada nivel funcional por parte de la gerencia, se ingresa en la etapa durante la cual los mismo adquieren dimensión monetaria en términos presupuestales, precediéndose según las pautas siguientes:

- En el campo de las ventas, su valor se subordinará a las perspectivas de los volúmenes a comercializar previstos y de los precios. Para garantizar el alcance de los objetivos mercantiles se

tomarán decisiones inherentes de los medios de distribución, los canales promocionales y la política crediticia.

- En el frente productivo se programaron las cantidades a fabricar o ensamblar, según los estimativos de venta y las políticas sobre inventarios.
- Con base en los programas de producción y en las políticas que regulan los niveles de inventarios de materias primas, insumos o componentes, se calculan las compras en términos cuantitativos y monetarios.
- Con base en los requerimientos del personal planteados por cada jefatura, según los criterios de la remuneración y las disposiciones gubernamentales que gravitan sobre ella, la jefatura de relaciones industriales o de recursos humanos deben preparar el presupuesto de la nómina en todos los órdenes administrativos y operativos.
- Los proyectos de inversión especiales demandarán un tratamiento especial relacionado con la cuantificación de recursos.
- Es competencia de los encargados de la función presupuestal recopilar la información de la operación normal y los programas que ameritan inversiones adicionales.

Tercera Etapa. Ejecución:

En el proceso administrativo la ejecución se relaciona con la "puesta en marcha de los planes" y con el consecuente interés de alcanzar los objetivos trazados, con el comité de presupuestos como el principal impulsor, debido a que si sus miembros no escatiman esfuerzos cuando se busca el empleo eficiente de los recursos físicos, financieros y humanos colocados a su disposición, es factible el cumplimiento cabal de las metas propuestas.

Cuarta Etapa. Control.

Si el presupuesto es una especie de termómetro para medir la ejecución de todas y cada una de las actividades empresariales, puede afirmarse que su concurso sería parcial al no incorporar esta etapa en la cual es viable determinar hasta qué punto puede marchar la empresa con el presupuesto como patrón de medida.

Quinta Etapa. Evaluación:

Al culminar el período de presupuestación se prepara un informe crítico de los resultados obtenidos que contendrá no sólo las variaciones sino el comportamiento de todas y cada una de las etapas iniciales y reconocer los éxitos, al juzgarse que esta clase de acciones son importantes como plataforma para vencer la resistencia al planeamiento materializado en presupuestos.

Presupuesto y la Gerencia:

La eficiencia y la productividad se materializan en utilidades monetarias que dependen en grado sumo de la planificación. La Gerencia es dinámica si recurre a todos los recursos disponibles, y uno de ellos es el presupuesto, el cual, empleado de manera eficiente, genera grandes beneficios. El presupuesto es el medio para maximizar las utilidades, y el camino que debe recorrer la gerencia al encarar las responsabilidades siguientes:

Obtener tasas de rendimiento sobre el capital que interpreten las expectativas de los inversionistas.

Interrelacionar las funciones empresariales (compras, producción, distribución, finanzas y relaciones industriales) en pos de un objetivo común mediante la delegación de la autoridad y de las responsabilidades

encomendadas. Fijar políticas, examinar su cumplimiento y replantearlas cuando no cubran con las metas que justificaron su implantación.

1.6 Presupuesto por Proyecto:

La técnica de elaboración de Presupuesto por Proyectos y Acciones Centralizadas, se puso en práctica en Venezuela en el año 2006, como un esfuerzo sistemático para mejorar la asignación y distribución de los recursos públicos a los organismos nacionales; mejorar la vinculación del plan y el presupuesto y los procesos de seguimiento y evaluación de la gestión pública. Comprende dos categorías presupuestarias de máximo e igual nivel jerárquico, a saber: Proyecto y Acción Centralizada.

Proyecto Presupuestario:

Es la expresión sistematizada de un conjunto delimitado de acciones y recursos que permiten, en un tiempo determinado, el logro de un resultado específico para el cual fue concebido el proyecto. Este resultado puede estar dirigido a satisfacer las necesidades y demandas de la población o mejorar los procesos y sistemas de trabajo de la institución o del sector público en su conjunto. Es una categoría presupuestaria de mayor nivel en la asignación de los recursos financieros públicos.

2. Administración Financiera

2.1 El Estado y la administración pública:

Para F. Paredes (2006), La administración financiera es el conjunto de procesos y actividades que se cumplen para programar las finanzas del Estado, recaudar los ingresos, ejecutar los gastos, financiar los déficit o invertir los excedentes de liquidez y evaluar el impacto de la gestión, en

todo el ámbito institucional del sector público no financiero, es decir, Gobierno central y Gobiernos regionales, así como en las entidades no financieras descentralizadas de los mencionados niveles de gobierno.

Las técnicas empleadas por la administración pública en sus procesos de trabajo, es decir, su organización, sus sistemas y procedimientos, aun dentro de lo específico de las organizaciones estatales, están influenciadas por la evolución de la teoría administrativa general cuyos avances, principalmente durante el siglo pasado, se han derivado de la experiencia de las organizaciones privadas de vanguardia.

2.2 Sistema de administración financiera

Si se define a la administración en su sentido objetivo, como la realización de acciones que con el uso de medios y recursos se orienta a la obtención de fines, y si aplicamos esta concepción a la administración pública, encontramos que los fines que ésta gestiona son los fines del Estado. Dichos fines se obtienen por la acción de distintas entidades y organismos que integran la macro organización del Estado, que en su conjunto procuran el bien común. Paredes F.(2006).

2.3 Estructura del sector público

Las operaciones de producción de bienes y servicios del Estado, se realizan dentro de un marco organizacional, conocido con el nombre de Administración Pública. En la organización del sector público, se puede decir que, los programas, actividades, proyectos y las unidades descentralizadas y desconcentradas, constituyen las células donde se realizan los procesos de producción de bienes y servicios.

Los programas y proyectos del sector público se desarrollan por intermedio de las diversas entidades públicas, dependiendo de las características de sus productos o servicios y a quienes van dirigidos. En consecuencia, es importante estructurar la organización del sector público

de una manera viable para que facilite la consecución del bienestar de la sociedad.

Desde el punto de vista financiero, la organización del sector público facilita la identificación de los destinos de los recursos de una forma agregada, capaz de cuantificar de una manera global los flujos presupuestarios en los grandes propósitos que debe cumplir el Estado en la prestación de servicios a la sociedad.

2.4 Sistema de administración financiera

En el ámbito del sector público se define al Sistema de Administración Financiera como el conjunto de subsistemas, principios, normas, recursos y procedimientos que intervienen en las operaciones de programación, gestión y control necesarias para captar los fondos públicos y aplicarlos para la concreción de los objetivos y metas del Estado en forma eficiente.

Desde otro punto de vista, también se define como un sistema integrado, que mediante la planificación, determinación, obtención, utilización, registro, e información y control, persigue la eficiente gestión de los recursos financieros del Estado para la satisfacción de las necesidades colectivas.

La característica fundamental del Sistema de administración del sector público consiste en la aplicación del principio de centralización administrativa en un solo organismo rector, y la descentralización operativa en el nivel institucional, el mismo debe aplicarse considerando los siguientes preceptos generales:

- Efectividad de resultados
- Eficiencia operativa
- Gestión financiera integrada
- Transparencia de gestión

- Difusión de información financiera veraz y oportuna

2.5 Centralización administrativa (normativa)

Implica que la administración del gobierno central por intermedio del ministerio a cargo de las finanzas públicas, en calidad de organismo central rector de la función financiera del gobierno, cuenta con competencia para dictar las normas para el adecuado funcionamiento de la administración financiera; normas que deben ser cumplidas por todas las entidades y organismos que reciben recursos financieros del Estado.

La centralización debe dar orientaciones desde el punto de vista de políticas, normas y procedimientos para el funcionamiento de cada uno de los subsistemas. En términos concretos, la centralización normativa en el ámbito de cada uno de los subsistemas de la administración financiera significa:

- Definición de políticas generales que enmarquen el funcionamiento de cada uno de los subsistemas.
- Elaboración y aplicación de normas, metodologías y procedimientos generales y comunes que regulen la operación de cada subsistema, sin perjuicio de las adaptaciones que deban realizarse, de acuerdo a las características particulares y especificadas de los distintos tipos de entidades y organismos públicos.
- Las normas, metodologías y procedimientos a diseñarse para cada subsistema deben considerar, a su vez, las características y contenidos de las diseñadas para los otros subsistemas.

2.6 Descentralización operativa

Significa que las entidades y organismos que reciben recursos financieros del Estado, tienen responsabilidad directa por la administración de los mismos y que, en consecuencia, disponen de facultad sobre todas las operaciones inherentes a la gestión financiera institucional.

La descentralización operativa se basa en que la administración del sistema financiero, para que sea eficiente y eficaz, debe efectuarse en cada una de las entidades públicas.

Los conceptos de centralización y descentralización no son contrapuestos, sino más bien complementarios. En un sistema adecuadamente estructurado es necesario lograr un apropiado equilibrio entre las funciones que deben estar centralizadas y las que deben estar descentralizadas.

La descentralización del sistema de administración financiera puede asumir distintas formas y niveles; el mayor o menor grado de descentralización estará vinculado con el marco político, jurídico y administrativo de cada país; con las mayores o menores capacidades de gestión de las entidades y organismos públicos, y con las características de cada uno de los subsistemas que integran el sistema de administración financiera.

De tal manera que es diferente el grado de descentralización en un ministerio que en una universidad o en un municipio; en estos dos últimos

casos, el nivel de descentralización es superior ya que se trata de niveles con autonomía de gobierno concedida por la constitución y las leyes.

4. Bases Legales

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

Título IV, del Poder Público, Sección Segunda: de la Administración Pública.

Artículo 141. La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho.

Artículo 142. Los institutos autónomos sólo podrán crearse por ley. Tales instituciones, así como los intereses públicos en corporaciones o entidades de cualquier naturaleza, estarán sujetos al control del Estado, en la forma que la ley establezca.

El texto constitucional menciona a la administración pública como institución al servicio de los ciudadanos, además que somete al control del Estado los intereses públicos en corporaciones o entidades de cualquier naturaleza, fundamentado en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública.

En Venezuela contamos con un ente regulador Onapre, (Oficina nacional de presupuesto), el cual proporciona asistencia técnica en las diferentes etapas del proceso presupuestario a los órganos y entes regidos por la Ley orgánica de Administración Financiera del Sector

Público, con el fin de generar las condiciones que garanticen la gestión de las finanzas públicas en el marco constitucional y legal que la rigen.

Entre las leyes más resaltantes relacionadas a la investigación esta:

Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público

Publicada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, bajo el N° 5.891 Extraordinario, del 15 de Julio del 2008.

En el título II, del Sistema Presupuestario, Capítulo I, Disposiciones Generales, Sección Primera: Normas Comunes, se toman los siguientes 4 artículos:

Artículo 9. El sistema presupuestario está integrado por el conjunto de principios, órganos, normas y procedimientos que rigen el proceso presupuestario de los entes y órganos del sector público.

Artículo 12. Los presupuestos públicos comprenderán todos los ingresos y todos los gastos, así como las operaciones de financiamiento sin compensaciones entre sí, para el correspondiente ejercicio económico financiero.

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 a cada una de ellas les corresponda y los recursos asignados para el cumplimiento de las metas previstas.

Artículo 18. Las autoridades correspondientes designarán a los funcionarios encargados de las metas y objetivos presupuestarios,

quienes participarán en su formulación y responderán del cumplimiento de los mismos y la utilización eficiente de los recursos asignados.

Cuando sea necesario establecer la coordinación entre programas de distintos entes u órganos se crearán mecanismos técnico-administrativos con representación de las instituciones participantes en dichos programas.

En los artículos se resume lo que integra el sistema presupuestario hablando en términos de normas y leyes, el alcance del presupuesto que será expresado tanto a nivel nacional, regional y local. También se menciona que el presupuesto incluirá las unidades administrativas que llevaran a cabo parte del presupuesto, y se establecen los funcionarios que velaran por el cumplimiento del mismo.

Es importante recordar que el presupuesto consolidado del sector público será presentado al Ejecutivo Nacional antes del treinta de mayo del año de su vigencia. Una vez aprobado por el Ejecutivo Nacional, será remitido a la Asamblea Nacional con fines informativos.

Ley Orgánica del Régimen Presupuestario

Publicada en Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela, bajo el N° 36.916, del 22 de marzo del 2000.

Artículo 2º. Los presupuestos públicos deberán expresar los planes nacionales, regionales y locales, elaborados dentro del marco del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación y las líneas generales de dicho Plan aprobados por la Asamblea Nacional en aquéllos aspectos que exigen, por parte del sector público, captar y asignar recursos conducentes al cumplimiento de las metas de desarrollo económico, social e institucional del país. El Plan Operativo Anual Nacional deberá ser presentado a la Asamblea Nacional en la misma oportunidad en la

cual se efectúe la presentación formal del Proyecto de Ley de Presupuesto.

El Ejecutivo Nacional formulará el Presupuesto por Programas del Sector Público, el cual incluirá el conjunto de programas y proyectos del mismo. Igualmente formulará el Presupuesto Consolidado y las Cuentas Consolidadas del Sector Público y efectuará un análisis de los efectos del gasto e ingreso público sobre el conjunto de la economía. Estos documentos tendrán carácter exclusivamente informativo.

El Ejecutivo Nacional podrá establecer limitaciones y normas de control al uso de los créditos presupuestarios de los organismos referidos en el artículo 1º, adicionales a los establecidos en esta Ley. Tales limitaciones y normas no se aplicarán a los presupuestos del Poder Legislativo, del Poder Judicial, de los Estados y de los Municipios. La misma excepción se aplicará a la Contraloría General de la República, al Ministerio Público y al Consejo Nacional Electoral.

Artículo3º. Los presupuestos contendrán los correspondientes ingresos y gastos. El monto del Presupuesto de Gastos no podrá exceder el total del Presupuesto de Ingresos.

Artículo 6º. En los presupuestos se indicarán las unidades administrativas responsables del cumplimiento de los objetivos y metas de cada programa o proyecto. En el caso que un programa o proyecto sea desarrollado con participación de diferentes unidades administrativas de uno o varios organismos públicos, se indicará la responsabilidad que a cada una de ellas corresponda y los recursos asignados para el cumplimiento de las metas previstas.

Artículo7º. Las autoridades correspondientes designarán a los funcionarios responsables de los programas, quienes participarán en su

formulación y responderán del cumplimiento de los mismos mediante la utilización eficiente de los recursos asignados.

Cuando sea necesario establecer la coordinación entre los programas que deban realizar los organismos a que se refiere el artículo 1º de esta Ley, se crearán los mecanismos técnico-administrativos con representación de las instituciones participantes en esos programas.

Artículo 8º. Cuando en los presupuestos se autoricen compromisos cuya ejecución exceda del ejercicio presupuestario, se deberá incluir la información correspondiente a su monto total, el cronograma de ejecución, los recursos erogados en ejercicios precedentes, los que se deban erogar en el futuro y los compromisos para el ejercicio presupuestario. Si el financiamiento tuviere diferentes orígenes se deberá señalar, además, si se trata de ingresos ordinarios o extraordinarios. Las informaciones a que se refiere este artículo se desagregarán en los cuadros respectivos.

Esta Ley es común para todos los entes públicos en el cual se establecen la manera de llevar a cabo el proceso presupuestario, incluyendo además las sanciones que conlleva una malversación de los fondos. Solo se están incluyendo los artículos pertenecientes a las disposiciones generales mas sin embargo esta ley contempla la cantidad de 76 artículos.

Glosario de Términos y definiciones

Administración: es la ciencia social que tiene por objeto el estudio de las organizaciones, y la técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede

ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por dicha organización.

Administración Pública: es el contenido esencial de la actividad correspondiente al Poder Ejecutivo, y se refiere a las actividades de gestión, que el titular de la misma desempeña sobre los bienes del Estado para suministrarlos de forma inmediata y permanente, a la satisfacción de las necesidades públicas y lograr con ello el bien general.

Estrategia: El término estrategia es de origen griego ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ y procedente de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar). Es básicamente un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

Estrategia empresarial: se refiere al conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento.

Gestión: del latín *gestiō*, el concepto de **gestión** hace referencia a la **acción y a la consecuencia de administrar** algo.

Inflación: Proceso económico provocado por el desequilibrio existente entre la producción y la demanda; causa una subida continuada de los precios de la mayor parte de los productos y servicios, y una pérdida del valor del dinero para poder adquirirlos o hacer uso de ellos.

Insumos: es todo aquello disponible para el uso y el desarrollo de la vida humana, desde lo que encontramos en la naturaleza, hasta lo que creamos nosotros mismos, es decir la materia prima de una cosa.

Presupuesto: es una herramienta de gestión conformada por un documento en donde se cuantifican pronósticos o previsiones de diferentes elementos de un negocio.

POAN: en sus siglas Plan Operativo Anual, no es más que un informe resumen de lo que será el presupuesto realizado por cada una de las empresas y que es presentado ante el ejecutivo para su aprobación.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Diseño de la Investigación

Según las distintas características que presenta esta investigación es considerada un Estudio de campo con carácter Descriptivo. Este tipo de investigación describen los hechos de estudio como son observados. Dicho esto, se considera que este estudio descriptivo apoyara su investigación de campo; ya que los datos para su realización serán obtenidos directamente del lugar donde se va a basar la investigación.

Tipo de Investigación

Ruiz F. (2010), menciona la definición de Malhotra (1997) quien indica que la investigación descriptiva tiene como objetivo primordial la descripción de la realidad, siendo sus principales métodos de recogida de información, la encuesta e incluso la observación.

En la siguiente investigación se busca analizar o indagar la forma en que se está llevando a cabo la gestión presupuestaria dentro de la organización.

La investigación es documental, según Rodríguez, Zuñica y Ballen (2007), la investigación documental también llamada bibliográfica o en archivos, permite conocer del tema con mayor profundidad, el mismo autor cita a Carlos Sandoval, que indica que la investigación documental tiene como finalidad obtener datos e información a partir de documentos escritos o no escritos susceptibles de ser utilizados dentro de los propósitos de un estudio concreto.

Población

Tamayo M. (2004) considera a la población como “la totalidad del fenómeno a estudiar y parte de esta considerada como muestra.”

En esta investigación se toma como población todas las gerencias (8 gerencias).

Cuadro Nº 1 Población

Población	Rango de la población	%
Gerencias	8	100

Fuente: (Propia)

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Observación Directa

Tamayo M. (2004) en cuanto a la observación directa nos dice: “es en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación.”

En cuanto al instrumento empleado, se utilizaron cuadernos de notas de los hechos observables, así como cada uno de los apuntes tomados.

Censo.

Según Naresh (2004), es el número de elemento sobre el cual se pretende generalizar los resultados.

Cuestionarios.

Según Naresh (2004), define al cuestionario como: una técnica para recopilar datos que consiste en una serie de preguntas, escritas o verbales, que el encuestado responde.

Este será aplicado al personal administrativo asignado directamente en la elaboración del presupuesto. Las preguntas a utilizar en el cuestionario son de tipo cerradas. Se realizó una entrevista con cada uno de los gerentes de los 8 departamentos encargados de elaborar el presupuesto. Realizando un conjunto de preguntas en las cuales fueron escritas, y grabadas las respuestas obtenidas.

Los datos obtenidos habrá que procesarlos, codificarlos y tabularlos hasta obtener los resultados de la encuesta que serán presentados en el informe y que servirán para posteriores análisis.

Según Bernal (2006), en su libro de metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales, establece que este tipo de instrumento con esta clase de preguntas le permite a el encuestado que elija la respuesta en una lista de opciones, eliminando de tal forma el sesgo en el entrevistador, es muy fácil de tabular y se obtienen respuestas concretas.

Ítems	Interrogantes	Si	No
1.	¿Cree usted que existe la preparación, conocimiento y experiencia en la elaboración del presupuesto?		
2.	¿Existe algún responsable del cumplimiento y control del presupuesto asignado?		
3.	Debido al cambio de ente privado a ente público, ¿Considera que ha tenido un proceso de adaptación (proceso de compras y manejo de presupuesto) que contribuya a la consecución de los resultados, basados en las metas propuestas de fabricación?		
4.	¿Se cuenta con todas las variables e información de manera organizada por parte de los diferentes departamentos que componen la empresa para la realización del presupuesto?		
5.	¿El presupuesto aprobado que está en curso se ha cumplido de manera exitosa?		
6.	¿Se desconoce la demanda real de la producción para la cual se harán las estimaciones y proyecciones de consumo?		
7.	¿La aceleración inflacionaria en la economía venezolana, ha generado impacto para el presupuesto realizado y aprobado en el año en curso?		
8.	¿La empresa tiene conocimiento de que existe un ente rector del sistema presupuestario?		
9.	¿La empresa cuenta con un inventario de repuestos para cubrir emergencias de parada de maquinas?		
10.	¿Usan como apoyo los recursos estadísticos, contables y financieros para comprobar si se han alcanzado los planes trazados?		
11.	¿Existe una clara delegación de funciones?		
12	¿Utilizan alguna estrategia defensiva para anticiparse a factores externos que puedan afectar su proceso productivo?		

CAPÍTULO IV

Análisis e Interpretación de Datos

A continuación se presenta el resultado obtenido luego de la aplicación del cuestionario al personal administrativo de cada una de las gerencias operativas, cabe resaltar que el cuestionario contiene preguntas a manera de poder corroborar cuantificablemente lo apreciado mediante la observación directa, así como lo transmitido por la persona contacto y de esta manera contribuir al diagnóstico de la situación actual de la investigación.

Ítems N°1

¿Cree usted que existe la preparación, conocimiento y experiencia en la elaboración del presupuesto?

Cuadro N° 2 Ítems N°1

Opinión	Cantidad	%
Si	0	0%
No	8	100 %
Total	8	100%

Gráfico N° 1 Ítems N°1



Análisis de los Resultados

El 100% del personal consultado respondieron negativamente a la pregunta, ya que se requiere una preparación y práctica efectiva, consideran que debería haber un mentor que pueda inducirlos a la elaboración de los mismos.

Ítems N°2

¿Existe algún responsable del cumplimiento y control del presupuesto asignado?

Cuadro N° 3 Ítems N°2

Opinión	Cantidad	%
Si	0	0%
No	8	100%
Total	8	100%

Gráfico N° 2 Ítems N°2



Análisis de los Resultados

El 100% del personal contestaron que no existe una forma de trabajo adecuada en cuanto a la gestión presupuestaria que garantice o facilite su manejo, lo que produce pérdida de tiempo al proceso administrativo.

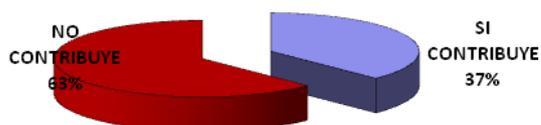
Ítems N°3

Debido al cambio de ente privado a ente público, ¿Considera que ha tenido un proceso de adaptación (proceso de compras y manejo de presupuesto) que contribuya a la consecución de los resultados, basados en las metas propuestas de fabricación?

Cuadro N° 4 Ítems N°3

Opinión	Cantidad	%
Si	3	37.5%
No	5	62.5%
Total	8	100%

Gráfico N° 3 Ítems N°3



Análisis de los Resultados

Un 37.5% del grupo respondió positivamente a la pregunta ya que considera que la organización manejada por presupuesto es una forma de medir la gestión empresarial de manera productiva, considerando que en el segundo año la organización ha avanzado en conocimiento presupuestario, cosa que en la antigua administración no se realizaba. Sin embargo el 62.5% considera que el proceso de adaptación así como el trabajo llevado a cabo en el mismo para la consecución de las metas no es nada eficiente, con el ente público, por falta de experiencia en el manejo presupuestario.

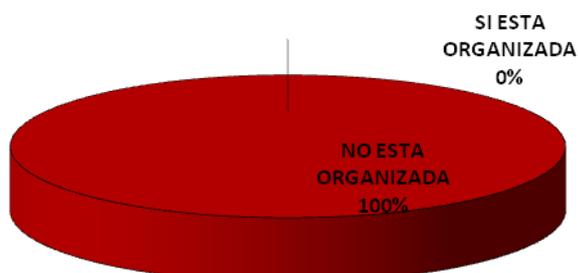
Ítems N°4

¿Se cuenta con todas las variables e información de manera organizada por parte de los diferentes departamentos que componen la empresa para la realización del presupuesto?

Cuadro N° 5 Ítems N°4

Opinión	Cantidad	%
Si	0	0%
No	8	100%
Total	8	100%

Gráfico N° 4 Ítems N°4



Análisis de los Resultados

El 100% del grupo respondió no poseer toda la información organizada de manera correcta debido a la poca preparación existente entre el personal a cargo.

Ítems N°5

¿El presupuesto aprobado que está en curso se ha cumplido de manera exitosa?

Cuadro N° 6 Ítems N°5

Opinión	Cantidad	%
Si	0	0%
No	8	100%
Total	8	100%

Gráfico N° 5 Ítems N°5



Análisis de los Resultados

El 100% respondió que no se ha logrado de manera exitosa el control y manejo de presupuesto, todos coinciden que el proceso de procura ha retardado aun más la aplicación del mismo.

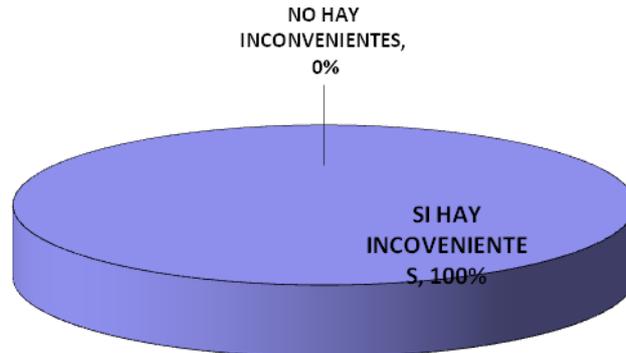
Ítems N°6

¿Se desconoce la demanda real de la producción para la cual se harán las estimaciones y proyecciones de consumo?

Cuadro N° 7 Ítems N°6

Opinión	Cantidad	%
Si	8	100%
No	0	0%
Total	8	100%

Gráfico N° 6 Ítems N°6



Análisis de los Resultados

El 100% respondió que no cuenta con información real de la demanda en insumos necesarios para la producción.

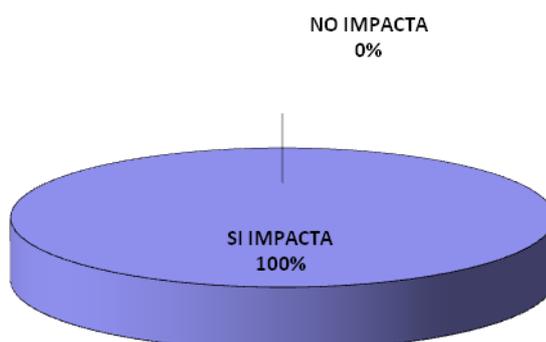
Ítems N°7

¿La aceleración inflacionaria en la economía venezolana, ha generado impacto para el presupuesto realizado y aprobado en el año en curso?

Cuadro N° 8 Ítems N°7

Opinión	Cantidad	%
Si	8	100%
No	0	0%
Total	8	100%

Gráfico N° 7 Ítems N°7



Análisis de los Resultados

El 100% de esta respondió positivamente a esta pregunta, considerando a la inflación unos de los problemas que acarrea mayor desviación en cuanto al manejo y control de presupuesto, ya que los precios incluidos en el presupuesto, son muy bajos con relación a los actuales que varían constantemente.

Ítems N°8

¿La empresa tiene conocimiento de que existe un ente rector del sistema presupuestario?

Cuadro N° 9 Ítems N°8

Opinión	Cantidad	%
Si	0	0%
No	8	100 %
Total	8	100%

Gráfico N° 8 Ítems N°8



Análisis de los Resultados

El 100% no ha trabajado en el sector público, por lo que desconoce la existencia de la Oficina nacional de presupuesto (ONAPRE), que se encargar de regular el presupuesto asignado a las empresas.

Ítems N°9

¿La empresa cuenta con un inventario de repuestos para cubrir emergencias de parada de maquinas?

Cuadro N° 10

Opinión	Cantidad	%
Si	0	0%
No	8	100 %
Total	8	100%

Ítems N°9

Gráfico N° 9 Ítems N°9



Análisis de los Resultados

Los gerentes respondieron de forma negativa, es decir, que la empresa no está preparada para solventar emergencias de este tipo, ya que no cuenta con un inventario de repuesto en sus almacenes.

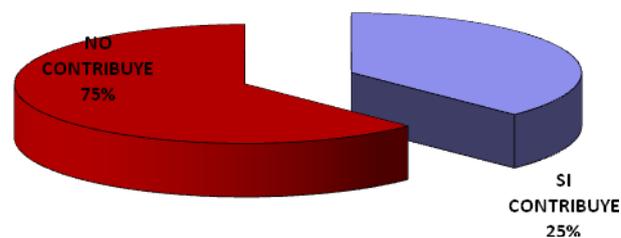
Ítems N°10

¿Usan como apoyo los recursos estadísticos, contables y financieros para comprobar si se han alcanzado los planes trazados?

Cuadro N° 11 Ítems N°10

Opinión	Cantidad	%
Si	2	25%
No	6	75%
Total	8	100%

Gráfico N° 10 Ítems N°10



Análisis de los Resultados

El 75% de los gerentes no usan los recursos de la empresa para evaluar si se está cumpliendo con las metas trazadas, mientras que un 25% afirma que utiliza dichos recursos para medir su desenvolvimiento.

Ítems N°11

¿Existe una clara delegación de funciones?

Cuadro N° 12

Opinión	Cantidad	%
Si	0	0%
No	8	100 %
Total	8	100%

Ítems N°11

Gráfico N° 11 Ítems N°11



Análisis de los Resultados

El 100% del personal contestaron que no existe una forma de trabajo adecuada en cuanto a la gestión presupuestaria que garantice o facilite su manejo, lo que produce pérdida de tiempo al proceso administrativo. Ya que no se tiene de manera clara la función que le corresponde a cada departamento para la elaboración del presupuesto.

Ítems N°12

¿Utilizan alguna estrategia defensiva para anticiparse a factores externos que puedan afectar su proceso productivo?

Cuadro N° 13 Ítems N°12

Opinión	Cantidad	%
Si	0	0%
No	8	100 %
Total	8	100%

Gráfico N° 12 Ítems N°12



Análisis de los Resultados

El 100% del personal contestaron que no cuentan con ningún tipo de estrategias que les permitan anticiparse a cualquier situación presente en la empresa

CAPÍTULO V

CONCLUSIÓN

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

El presente Capítulo se basa en los datos obtenidos según la aplicación de los instrumentos en la unidad de investigación. De igual manera, se presentan análisis que detallan los aspectos más importantes sobre las impresiones y respuestas obtenidas de acuerdo con la entrevista realizada a cada Gerencia, cuyos aportes son valiosos datos que proporcionan información importante para poder realizar las recomendaciones y propuesta para el desempeño eficiente de las actividades.

Ello le permite al investigador estructurar la información que amerita para evaluar la formulación del presupuesto anual debido al proceso de transición del sector privado al sector público de la Empresa Nacional de tubos (ENATUB), Planta Coronel Atanasio Girardot. El procesamiento de los datos es de mucha importancia y debe ser realizado sobre una base cierta y objetiva, pues el resultado del mismo es la información que se le presentará al lector.

Evaluación de los Resultados de la Observación

Una característica determinante de la situación actual de la empresa es que el personal involucrado en la temática de investigación considera que no existe una forma de trabajo adecuada en cuanto a la gestión presupuestaria que garantice o facilite su manejo, lo que produce pérdida de tiempo al proceso administrativo, desvía las metas y dificulta el

alcance de los objetivos planificados, ya que se requiere una preparación práctica y efectiva. Entre otros problemas se observo:

- Falta de información en el desglose de todos los materiales e insumos necesarios para la fabricación, en cantidad y costos.
- Desconocimiento real de la demanda de producción para la cual se hará las estimaciones y proyecciones de consumo.
- Falta de una comisión de licitaciones a los procesos de contratación pública, que se encargue del control previo de la adquisición de bienes, servicios y obras en tiempo oportuno, cumpliendo con toda la documentación necesaria.
- Existencia de un inventario de repuestos que tiende a cero, lo cual indica que en sus almacenes no cuenta para cubrir emergencias de paradas de máquinas, lo que indica que en el presupuesto anual han dejado de incluir una cantidad de dinero que pueda cubrir esas exigencias.

Lo anterior ha traído como consecuencia que el proceso de adaptación así como el trabajo llevado a cabo en el mismo para la consecución de las metas no ha sido nada eficiente desde que migraron a ente público, por falta de experiencia en el manejo presupuestario, motivado a que no poseen toda la información organizada de manera correcta por a la poca preparación existente entre el personal a cargo y por lo tanto no se ha logrado de manera exitosa el control y manejo del presupuesto, a la vez que se han visto afectadas las metas productivas, por la inadecuada gestión administrativa del presupuesto anual debido, entre otras variables, al proceso inflacionario que se ha convertido en un

elemento que desvía las metas trazadas, ya que los precios incluidos en el presupuesto son muy bajos con relación a los actuales que varían constantemente, por lo cual el personal a cargo no ha podido estructurar un plan que haga eficiente el proceso de transición del sector privado al sector público de la empresa en estudio.

Uno de los procesos que ha sido revisado y actualizado en la administración pública nacional es el sistema de planificación y por consiguiente el de control interno; ya que todos los organismos públicos deben garantizar la transparencia en el uso de los recursos, generar la información que facilite la toma de decisiones y demostrar los resultados de su gestión.

De allí que en todas las empresas que fueron nacionalizadas deben introducirse en el sistema de gestión propio de las directrices públicas; debiendo instrumentar un conjunto de indicadores de gestión sobre todo en lo que respecta a la gestión administrativa del presupuesto, para que los directivos dispongan de la base para las próximas planificaciones, basadas en un criterio real y no responder a criterios empíricos.

Una de estas organizaciones es La Empresa Nacional de Tubos (ENATUB), y en este caso en particular Planta Coronel Atanasio Giraldo, adscrita a PDVSA industrial, quien requiere de una revisión en el direccionamiento del presupuesto administrativo, para que la actividad presupuestaria no presente ningún tipo de deficiencia, incumplimiento de planes, y una deficitaria administración de recursos. Por lo que al revisarse su sistema de información para la toma de decisiones financieras se encuentra que el mismo presenta debilidades en cuanto al uso de herramientas para lograr una efectiva toma de decisiones y, por ende, una formulación presupuestaria.

Es por ello que se hace necesario el análisis de la gestión administrativa del presupuesto anual debido al proceso de transición al sector público, el cual tendrá como estructura la forma correcta de llevar el control de gestión en el área financiera, teniendo como basamento la normativa vigente actual, de manera que esta organización cuente con la tranquilidad y con la certeza de que la labor que realiza es eficaz en materia financiera.

Entre los hallazgos analizados del trabajo de campo se destacan los siguientes:

- En la institución, el control presupuestario consiste únicamente en la revisión contable de los movimientos de partidas.
- Las herramientas cuali – cuantitativas que ofrecen una evaluación detenida y racional entre lo planificado y lo realmente ejecutado es controlada poca veces con apoyo de revisiones profundas.
- No existe formalmente un responsable del seguimiento administrativo de la revisión presupuestaria.
- No se vincula las acciones operativas con la ejecución presupuestaria.
- No se mide la vinculación entre la ejecución presupuestaria y/o la planificación financiera.

Indiscutiblemente la Planta Coronel Atanasio Girardot debe ceñirse al cumplimiento del sistema de control público que establece el marco legal venezolano, a fin de garantizar la rendición de cuenta y la honestidad de sus operaciones, tal y como lo establece la Carta Magna en su Artículo 141; debiendo para ello ejercer el control de gestión y evaluar los resultados de la decisiones y políticas relacionados con sus ingresos, gastos y bienes, tal y como lo reza el Artículo 289 de la misma Constitución. Para ello es sano el planteamiento de instrumentos de medición a que favorezcan dicho control, proporcionando información

cuali - cuantitativa de manera integral, reportando suficientes elementos para la toma de decisiones siguientes, tal y como lo establece el Artículo 2 y 42 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal; es decir que informen sobre la eficacia, economía, eficiencia, calidad e impacto de las operaciones y de los resultados de la gestión.

Describir las variables principales para la elaboración del presupuesto.

Una de las variables fundamentales a tomar en consideración para que las empresa puede alcanzar con éxito sus objetivos, es tener presente la vinculación Plan – Presupuesto, debido a que los presupuestos públicos deben expresar los planes nacionales, regionales y locales, dentro del marco del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación, en este caso enmarcado dentro del Plan de la Patria, para de este modo diseñar la política presupuestaria en correspondencia con los objetivos de la política global que dirige la acción de gobierno.

En este orden de ideas, el instrumento adecuado para medir la vinculación Plan – Presupuesto, de acuerdo a lo establecido por la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE) y el Instituto Venezolano de Planificación, será la elaboración de presupuesto trimestral, formulada sobre la base de los planes operativos institucionales. Esto se realiza a través de los siguientes pasos:

Se menciona el estado físico, económico y financiero de la empresa el acumulado del ente hasta la fecha del informe. Se mencionan los principales problemas que pudieran surgir, las desviaciones más significativas entre otros aspectos. De manera que sea definida la entidad (en este caso ENATUB).

El siguiente paso sería la ejecución Física Trimestral de las Metas de los Proyectos su objetivo principal es Suministrar información de la ejecución física de los proyectos, con el objeto de medir el grado de avance trimestral en la consecución de las metas previstas. Consolidando la Ejecución Trimestral de Ingresos y Fuentes Financieras. Se Proporcionar la información financiera percibidos por el Ente en períodos trimestrales, en función del Clasificador Presupuestario de Recursos y Egresos de la ONAPRE, por niveles del ramo general de recursos presupuestarios, con relación a las etapas o momentos del proceso de presupuesto de ingresos: Devengado, Liquidado y Recaudado.

Luego se pasa a una Ejecución Financiera Trimestral de Proyectos y Acciones Centralizadas por Partidas. Que tiene como Objetivo Obtener información de conformidad con el Clasificador Presupuestario de Recursos y Egresos de la ONAPRE, con relación a los momentos presupuestados del gasto: Compromiso, causado y pagado. A través de este método las empresas tienen un control y seguimiento de su presupuesto que trimestral mente observara la evolución y cumplimiento del mismo.

RECOMENDACIONES

Propuesta para la Planta Coronel Atanasio Girardot según, La Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE), Normas para la Formulación del Presupuesto.

Se destacan a continuación los aspectos de carácter fundamental, que deberán tomar en cuenta los entes, en el momento de elaborar el Proyecto de Ley de Presupuesto:

- Los Entes Descentralizados Funcionalmente Con Fines Empresariales, Financieros y No Financieros, se ajustarán a las formas y/o formularios incluidos en este instructivo, de manera que la información suministrada sea uniforme, completa, fehaciente y adecuada a los fines de su presentación y posterior remisión al Consejo de Ministros.
- Los proyectos a ser incorporados en los respectivos presupuestos deben estar registrados en la herramienta Nueva Etapa, que funge como Banco de Proyecto Nacional. Es importante efectuar los ajustes en el Sistema Nueva Etapa no solo en lo relativo a la asignación financiera de los proyectos sino también en la cantidad de bienes o servicios alcanzar (meta del proyecto) en el momento que es asignada por parte del organismo la transferencia de recursos al ente descentralizado, atendiendo a todo lo previsto en el marco legal relativo a la materia.
- El proyecto de Presupuesto de Recursos deberá contener: El aporte correspondiente del Ejecutivo Nacional.
 - Los recursos provenientes de las actividades propias del ente.
 - Las transferencias de otros entes públicos y/o privados.

- Las fuentes de activos que se utilizarán en el ejercicio, incluyendo el apartado para depreciación y amortización.

- Los recursos provenientes de las Operaciones de Crédito Público (Desembolsos), siempre que, para la fecha de elaboración del Proyecto de Presupuesto, las mismas hayan cumplido los requisitos establecidos en el Título III Capítulo IV de la LOAFSP y en la Ley Especial de Endeudamiento. Cualquier otro ingreso procedente según los actos de creación.

- En todo el proceso presupuestario se utilizará obligatoriamente el Clasificador Presupuestario de Recursos y Egresos; así como el Clasificador Económico de Recursos y Egresos, elaborados por la Oficina Nacional de Presupuesto.

- El monto del presupuesto de gastos y aplicaciones financieras no podrá exceder al monto de ingresos y fuentes de financiamiento previsto, a fin de cumplir con el Principio de Equilibrio Presupuestario.

- Los Proyectos de Presupuesto deberán ser presentados a los órganos de adscripción para que verifiquen si han sido elaborados según lo previsto en el numeral (a) de estas normas. El órgano de adscripción remitirá a la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE), los Proyectos de Presupuesto de sus entes adscritos o tutelados con su visto bueno, en el plazo que establezca esta Oficina.

- La Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE) hará las observaciones cuando corresponda y las comunicará al órgano de adscripción y al ente responsable de la elaboración del Proyecto de Presupuesto, a fin de aplicar los ajustes pertinentes. Una vez elaborados los cambios, el documento presupuestario será enviado nuevamente a través del órgano de adscripción a esta Oficina.

-

Las empresas del sector público deben cumplir con todas las normas mencionadas en el segmento anterior para lograr los objetivos propuestos, por tal motivo el trabajo en el sector público es arduo y requiere de un nivel de preparación y experiencia que permita eficacia y eficiencia a la hora de elaborar un presupuesto.

- Promover y evaluar la motivación del personal que labora dentro de la institución, así como reforzar sus conocimientos y habilidades por medio de capacitaciones, a fin de lograr un mayor compromiso de los trabajadores con la planta.
- Desarrollar y Fomentar dentro de la organización una cultura de planificación, con el fin de mejorar el conjunto de actividades que se realizan en la misma.
- Desarrollar manuales de procedimientos que indiquen como se deber llevar a cabo las actividades dentro de cada área de la empresa relacionada al presupuesto, a fin de mejorar el desempeño laboral y el nivel operativo de la misma.

- Evaluar constantemente el resultado de las estrategias implementadas, debido a que todas las acciones previas están sujetas a cambios de las condiciones del entorno tanto externo como interno.
- Realizar periódicamente reuniones para coordinar las actividades contempladas en futuros planes de acción, que garanticen la consecución de los objetivos estratégicos, y de esta manera garantizar su ejecución.

BIBLIOGRAFIA

Fernández génesis (2011). Trabajo de Grado titulado: “Proceso de planificación presupuestaria en la alcaldía del Municipio Carache estado Trujillo”. Universidad de los Andes Trujillo Estado Trujillo, Venezuela.

Bermúdez Verónica, Marcano C. Danny, (2012) Trabajo de Curso Especial de Grado titulado: Análisis Estratégico Financiero en el Departamento de Contabilidad de la Empresa PROSPERI Cumaná, C.A. Universidad de Oriente Núcleo de Sucre, Venezuela.

Artículo publicado por Arturo K. (2003), titulado: “Los Presupuestos de una Empresa”

<http://www.crecenegocios.com/los-presupuestos-de-una-empresa/>

Maluff Belkis (2008), en su ensayo titulado: “Presupuesto Público en Venezuela” [http:// Presupuesto-Público-en-Venezuela](http://Presupuesto-Publico-en-Venezuela)

Francés e Indacochea (2006), **“Estrategias y planes para las empresas”**. Caracas.

Koontz, H., y Wehrich, H. (1998). Administración. Una perspectiva global. Editorial McGraw Hill: México.

David, F (1997). Conceptos de Administración Estratégica. (5ª ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

David, F (1999). Conceptos de Administración Estratégica. (9ª ed.). Santa Fe de Bogotá: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Morrisey, L. (1996). Planeación Táctica (1ra Ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público http://www.ventanalegal.com/leyes/ley_organica_administracion_financiera_a_sector_publico.html

Leyes e información sobre ONAPRE; <http://www.onapre.gob.ve/index.php/>

Hernández, Fernández y Baptista. (2015), *“Metodología de la investigación”*. 5ta Edición. Editorial McGraw- Hill. México

Naresh Malhotra (2004); Investigación de Mercados, 4ta edición; editorial PEARSON. México

Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL (2003), *Manual para la elaboración de Tesis de Grado, Especialización, maestría y tesis doctorales*. Venezuela.

Tamayo M. (2004). *El Proceso de la investigación científica*. 4ta Edición. México. Editorial Limusa.

Ruiz F. (2010), *Temas de Investigación Comercial*. 5ta Edición revisada. San Vicente (Alicante). Editorial Club Universitario.
<https://books.google.co.ve/books?id=vuyxXaqGW7UC&pg=PA191>
[consulta junio de 2015]

Rodríguez R., Zuñica F., Ballen M. (2007). *Abordaje hermenéutico de la investigación cualitativa*. Editorial Universidad Cooperativa de Colombia. Colombia, Bogotá
<https://books.google.co.ve/books?id=B2L6wakmplwC&pg=PA59>
[consulta, junio de 2015]

Sabino, C. (2002), *“Metodología de la investigación: una introducción teórico practica”*. Universidad Central de Venezuela, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, División de Publicaciones.

Bernal, C. (2006), *“Metodología de la investigación: para la administración economía, humanidades y ciencias sociales”*. 2da Edición. PEARSON. México.



ANEXOS

UNIVERSIDAD DE CARABOBO FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE ECONOMIA

CAMPUS BARBULA

El presente cuestionario es solicitado con la finalidad de recabar información necesaria para la elaboración del Trabajo Especial de Grado Titulado: **Evaluación de la formulación presupuestaria de una empresa ante el proceso de transición del sector privado al sector público. Caso de estudio: Empresa Nacional de Tubos (ENATUB), Planta Coronel Atanasio Girardot, PDVSA Industrial, Puerto Cabello Estado Carabobo, periodo 2015.** El cual es requisito necesario para optar al título de Economista, de la Bachiller Jules Marie titular de la Cedula de Identidad No. V-20.294.844.. Por lo que necesitamos que usted llene el siguiente cuestionario de manera anónima, 100% veraz y sencilla, para lo cual usted deberá marcar con una esquís (X) la opción correcta (si/no).

Ítems	Interrogantes	Si	No
1.	¿Cree usted que existe la preparación, conocimiento y experiencia en la elaboración del presupuesto?		
2.	¿Existe algún responsable del cumplimiento y control del presupuesto asignado?		
3.	Debido al cambio de ente privado a ente público, ¿Considera que ha tenido un proceso de adaptación (proceso de compras y manejo de presupuesto) que contribuya a la consecución de los resultados, basados en las metas propuestas de fabricación?		
4.	¿Se cuenta con todas las variables e información de manera organizada por parte de los diferentes departamentos que componen la empresa para la realización del presupuesto?		
5.	¿El presupuesto aprobado que está en curso se ha cumplido de manera exitosa?		
6.	¿Se desconoce la demanda real de la producción para la cual se harán las estimaciones y proyecciones de consumo?		
7.	¿La aceleración inflacionaria en la economía venezolana, ha generado impacto para el presupuesto realizado y aprobado en el año en curso?		

8.	¿La empresa tiene conocimiento de que existe un ente rector del sistema presupuestario?		
9.	¿La empresa cuenta con un inventario de repuestos para cubrir emergencias de parada de maquinas?		
10.	¿Usan como apoyo los recursos estadísticos, contables y financieros para comprobar si se han alcanzado los planes trazados?		
11.	¿Existe una clara delegación de funciones?		
12	¿Utilizan alguna estrategia defensiva para anticiparse a factores externos que puedan afectar su proceso productivo?		