



Indicadores de gestión para optimizar el control presupuestario de empresa eléctrica

Management indicators to optimize the budget control of the electric company

Indicadores de gestão para otimizar o controle orçamentário da companhia elétrica

« Blasmery Ochoa Aular

b_ochoa@hotmail.com

ORCID: 0000-0003-2715-9751

Universidad de Carabobo, Venezuela

« Jonathan Ramírez B.

yonabruss@hotmail.com

ORCID: 0000-0002-4976-7187

Universidad de Carabobo, Venezuela

Recibido: octubre 2019 / Aceptado: noviembre 2019 / Publicado: enero 2020

RESUMEN

La investigación se fundamentó en la evaluación de indicadores que permiten medir la gestión presupuestaria de la empresa de electricidad CORPOELEC Zona Cojedes, Venezuela. El presente trabajo se enmarcó en una investigación de campo, de carácter descriptivo y diseño no experimental; Se llegó a la conclusión de que el diseño de indicadores para optimizar el control presupuestario de la empresa CORPOELEC, permite mejorar el funcionamiento de las tareas diarias enmarcadas en trasposos y partidas presupuestarias, obteniendo mejores resultados en la utilización y comprensión del mismo.

Palabras clave: Gestión; indicador; evaluación, presupuesto

ABSTRACT

The research was based on the evaluation of indicators that allow measuring the budget management of the electricity company CORPOELEC Zona Cojedes, Venezuela. The present work was framed in a field investigation, of descriptive character and non-experimental design; It was concluded that the design of indicators to optimize the budgetary control of the CORPOELEC company, allows to improve the functioning of the daily tasks framed in transfers and budget items, obtaining better results in the use and understanding of it.

Key word: Management; indicator; evaluation, budget

RESUMO

A pesquisa baseou-se na avaliação de indicadores que permitem medir a gestão orçamentária da companhia elétrica CORPOELEC Zona Cojedes, Venezuela. O presente trabalho enquadró-se numa investigação de campo, de caráter descritivo e delineamento não experimental; Concluiu-se que o desenho de indicadores para otimizar o controle orçamental da empresa CORPOELEC, permite melhorar o funcionamento das tarefas quotidianas enquadradas em transferências e rubricas orçamentais, obtendo melhores resultados na sua utilização e compreensão.

Palavras-chave: Gestão; indicador; avaliação, orçamento

INTRODUCCIÓN

Las empresas a nivel mundial, enfocan su razón de ser en la ejecución oportuna y satisfactoria de cada una de sus actividades tanto internas y externas, motivado a que estas influyen en la dinámica organizacional y en la efectividad de la misma.

Desde este punto de vista, las organizaciones tanto públicas como privadas requieren de métodos modernos, flexibles y dinámicos que le permitan controlar y coordinar sus acciones, para enfrentar el creciente número de actividades que ejecutan.

En virtud de lo antes expuesto, las empresas programan para cada período económico un presupuesto de ingresos y un presupuesto de gastos e inversión, con la finalidad de prever la disponibilidad de recursos financieros, que permitan cubrir las erogaciones de dicho período. Sin embargo, en procura de un mayor rendimiento de los recursos, se hace necesario que en el proceso presupuestario todas las etapas se lleven a cabo guardando un equilibrio entre ellas.

En este sentido, Señala Castro F (2011) que:

El presupuesto es una estrategia de acción que busca alcanzar los objetivos trazados en el sistema de administración de una organización, 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. Está sustentado en el carácter integral, pues es la expresión financiera del plan, quien utiliza al presupuesto como un instrumento del sistema de planificación, que refleja una política presupuestaria única, es un proceso vivo donde permanente y se expresa en él todos los elementos de lo proyectado. (p 46).

De esta manera permite identificar las debilidades y errores de las acciones emprendidas y apreciar el cumplimiento de los propósitos y políticas fijadas previamente, a fin de determinar las desviaciones y aplicar las acciones correctivas.

En ese orden de ideas, Marllo (1995) afirma:

El presupuesto es un instrumento de doble propósito, puede usarse herramienta de la planificación y a su vez para controlar la ejecución de lo planeado. Para que los presupuestos puedan ser esta herramienta, es necesario que se le organice y administre adecuadamente, la administración de la gestión presupuestaria resulta fundamental para que las empresas del sector eléctrico operen correctamente, Un proceso presupuestal administrado inadecuadamente, probablemente genera que la ejecución de los planes sea poco confiable (p 23).

Por otra parte, la situación económica venezolana, tal como lo indica el diario, Reporte de la economía (2010):

Ha acentuado los niveles de riesgos e incertidumbre, ante la cual los directivos y gerentes encargados de administrar y prever el futuro de las empresas, deben reaccionar de manera proactiva y rápida, lo cual puede ser posible utilizando la planificación presupuestal flexible, puesto que la misma se adecúa los cambios en la economía del país. La actual dinámica de la economía ha llevado a los empresarios a apoyarse en los principios de la administración moderna para resolver dificultades gerenciales; es esta necesidad la que ha originado que en los últimos años el control de la gestión presupuestaria sea primordial para la dirección empresarial (p.7).

Es oportuno señalar, que planificación estratégica en la empresa CORPOELEC es de suma importancia para el desarrollo del proceso presupuestal, pero es de mayor relevancia que los planes y el presupuesto estén relacionados y se complementen. La actual crisis que atraviesa el sector eléctrico venezolano requiere de indicadores de la gestión presupuestaria, para alcanzar la optimización de los procesos del negocio, como lo son: generación, transmisión, distribución y comercialización de la energía eléctrica.

Lo expuestos en párrafos anteriores refleja la utilidad de los indicadores que miden la gestión presupuestaria de la empresa eléctrica; es una empresa del estado venezolano y persigue un fin social para la comunidad y los empleados estableciendo metas en los niveles de rentabilidad, contribuyendo el presupuesto a través de las simulaciones financieras a reflejar las acciones que debe realizar la dirección para alcanzar sus objetivos.

De igual manera el estudio y análisis de los indicadores del control presupuestario, es exigencia del estado venezolano en sus regulaciones establecidas en la Ley de Administración Financiera (2000) del Sector público. Para conseguir el éxito de la gestión presupuestaria en las empresas del sector eléctrico venezolano es necesario proporcionar pautas y lineamientos generales sobre la elaboración del presupuesto, secuencias de las etapas, y el control presupuestario, no obstante, es probable encontrar debilidades en el control del presupuesto.

Las debilidades que posiblemente existan en el control presupuestario de la Corporación Eléctrica Nacional (CORPOELEC), podría afectar el logro de los objetivos y la prestación del servicio eléctrico. Es por esta razón que esta investigación tiene como objetivo central, realizar una evaluación de los indicadores de la gestión y control presupuestario y su influencia en las metas de la empresa.

Marco teórico

Indicador

Un indicador puede definirse como lo señala el Rivas (2001), "Una referencia representativa del comportamiento de una o más variables en forma de denominaciones, la cual permite conocer la magnitud de un desvío y en consecuencia actuar de manera preventiva o correctiva" (p.14). En el estudio, la definición de indicador es fundamental, puesto que el mismo está enfocado en evaluar

indicadores de medición y para ello es fundamental tener un concepto claro de que es un indicador, y de esta forma contribuir con la empresa objeto de la investigación.

Indicador de gestión

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

Por lo tanto, el estudio, busca evaluar los indicadores de la gestión presupuestaria de la empresa CORPOELEC, como ha sido su desempeño en términos de eficacia y eficiencia y a su vez diseñar modelos de indicadores de gestión que comprueben la realidad de las ejecuciones del presupuesto.

Objetivo principal de los indicadores de gestión

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

Importancia de los indicadores de gestión

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

- Agregan valor porque producen información.
- Constituyen elementos motivadores a los miembros del equipo de trabajo para alcanzar metas exigentes y desafiantes.
- Facilita información sobre los resultados de la gestión, determinándose si los objetivos, metas, operaciones y proyectos se han alcanzado.
- Estimula creatividad e innovación, mejorando el trabajo diario en equipo.
- Permite corregir errores u omisiones a tiempo, facilitando la construcción de viabilidad a futuro a aquello que luce inviable en el presente.
- Ayuda en el proceso de lograr la eficacia y efectividad en la gestión de gobierno. Apoya el proceso de identificar fortalezas y debilidades internas, así como oportunidades en el entorno de la organización.

La importancia que reviste los indicadores de gestión, para alcanzar logros dentro de las organizaciones, señalan que es necesario estudiar estos aspectos y la empresa CORPOELEC, objeto

de estudio de esta investigación no escapa a esta realidad. De esta manera se sustenta la importancia de los indicadores de gestión para las instituciones públicas y privadas.

Utilidad de los indicadores de gestión

Los indicadores de gestión, permiten:

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

Requisitos que deben cumplir los indicadores de gestión

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

Requisitos básicos de los indicadores de gestión

De acuerdo a Rivas (2001). La pertinencia, debe referirse a los procesos y productos esenciales de la organización, de modo que reflejen integralmente el grado de cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

Las actividades o prestaciones que se escojan para ser medidas deben ser comparables en términos de calidad, costo y usuarios a quienes van dirigidas.

Los indicadores deben ser independientes y responder a las acciones desarrolladas por la organización. Se debe evitar usar indicadores que puedan estar condicionados en sus resultados por factores externos, tales como la situación general del país, o la actividad conexas de terceros, sean estos públicos o privados.

Los indicadores deben tomar en cuenta las situaciones extremas, no para promediarlas y esconder por este medio las inexactitudes de algunas de las unidades o elementos del sistema, sino por el contrario, para sugerir indicadores específicos para cada elemento, especialmente cuando sus resultados sean demasiado divergentes con los otros.

La información que sirva de base para la elaboración de indicadores de gestión debe ser recolectada a un costo razonable y con la garantía de confiabilidad necesaria, vale decir que los resultados deben ser independientes de quien efectúe la medición.

Los indicadores deben cubrir los aspectos más significativos de la gestión, privilegiando los principales objetivos de la organización, pero su número no puede exceder la capacidad de análisis de quienes los van a usar.

En suma, la medición de indicadores de gestión ésta destinada a dar cuenta de la actividad, productividad y calidad del servicio que presta el conjunto de cada una de la empresa CORPOELEC. Esto significa que la medición del conjunto de los indicadores seleccionados debe entregar un perfil de lo que dicho servicio u organización es y hace.

Información requerida para evaluar la gestión

En cuanto a la información requerida para evaluar la gestión, el Martínez (2003), señala lo siguiente:

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

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

- *Información financiero-contable.* La medición de la gestión organizacional supone la existencia de información administrativo básico. Más aún es deseable contar, o en su defecto diseñar dichos sistemas, de modo que la información financiera que se utilice para evaluar la gestión se obtenga directamente del sistema contable de la institución, sin necesidad de realizar posteriormente agregaciones o desagregaciones de ella. Un requisito básico es que cada unidad, programa o línea de actividad que se pretenda evaluar tenga un centro de costos y un registro detallado en el sistema contable.
- *Información operacional.* Son los datos sobre las actividades de las distintas unidades y programas de la institución (cantidad de productos, tiempo, clientes, prestaciones, etc.). Al igual que la información contable, debería ser obtenida directamente de los sistemas de información de la organización.
- *Información de resultado.* Este tipo de información es la más relevante en la gestión y requiere de la creación y operación de nuevos sistemas de seguimiento y recopilación, tales como encuestas, mediciones en terreno, elaboración de informes.

Control de gestión

Martínez (2003), señala que el control de gestión:

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

El uso de indicadores de gestión, se constituyen en una herramienta muy útil para ejercer el control de gestión, es así como al evaluar y proponer indicadores que midan la gestión del presupuesto en la empresa CORPOELEC, se están generando instrumento de medición que faciliten llevar a cabo el control de la gestión.

Principales elementos del control de gestión

- Establecimiento de los criterios de medición, tanto de la actuación real como de lo deseado. Esto pasa por la fijación de cuáles son los objetivos y cuantificarlos; por determinar las áreas críticas de la actividad de la organización relacionadas con las acciones necesarias para la consecución de los objetivos y por el establecimiento de criterios cuantitativos de evaluación de las acciones en tales áreas y sus repercusiones en los objetivos marcados.
- Fijación de los procedimientos de comparación de los resultados, es decir se deben comparar los resultados alcanzados con respecto a los deseados.
- Identificación de posibles desviaciones y análisis de sus causas, se debe realizar un análisis de los resultados con el fin de determinar si se lograron los objetivos previstos, de no ser así identificar las posibles desviaciones y cuáles fueron las causas de las mismas; posteriormente se hacen propuesta de acciones correctivas.

En este aspecto, es importante señalar, que al momento de evaluar la gestión presupuestaria de la empresa CORPOELEC, es necesario tener en cuenta cuales son los elementos del control de gestión, puesto que los mismos se relacionan directamente con el uso de los indicadores de medición que van a permitir ejercer un óptimo control.

En este sentido, siendo el presupuesto el área sujeta a evaluación, donde se lleva a cabo la investigación, es relevante definir y exponer teóricamente, tal como se señala a continuación:

Definición de presupuesto

Según Burbano (2009), lo define como "el conjunto coordinado de previsiones que permiten conocer con anticipación algunos resultados considerados básicos por el jefe de la empresa" (p.8). Al hablar de previsiones se hace referencia a la serie de decisiones que en forma anticipada debe tomar el "jefe de la empresa", en el caso de CORPOELEC, El Director operativo, para alcanzar las metas y los resultados propuestos.

Para Gómez (1994), es una representación en términos contabilísticos de las actividades a realizar por una organización; para alcanzar determinadas metas, y que sirve como instrumento de planificación, de coordinación y de control de funciones (p. 11).

Es decir que el presupuesto, es reflejo cuantitativo de las metas que una empresa se traza y que es una herramienta de la planificación, es por ello que se requiere de indicadores que midan el desempeño del mismo al ser evaluados.

Clasificación del presupuesto

Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista. A continuación, se expone una clasificación de acuerdo con sus aspectos sobresalientes de acuerdo Burbano (2009);

- *Según la flexibilidad:* rígidos, estáticos, fijos o asignados: 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.
- *Según el período que cubre.* A corto plazo: Se planifican para cumplir el ciclo de operaciones de un año. A largo plazo: Son presupuesto que cubren períodos mayores de un año. En este campo se ubican los planes de desarrollo del Estado y las grandes empresas.
- *Según el campo de aplicabilidad en la empresa.* Presupuesto de operación: Incluyen la presupuestarían de todas las actividades a realizar en el período siguiente, cuyo contenido a menudo se resume en un estado de pérdidas y ganancias proyectado. Presupuesto de Tesorería: Se formula con las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, banco y valores de fácil realización. También se denomina presupuesto de caja o de efectivo porque consolida las diversas transacciones relacionadas con la entrada de fondos monetarias o con la salida de fondos líquidos ocasionadas por la congelación de deudas, amortización de créditos o pago de nómina y proveedores, impuestos o dividendos.

Presupuesto público

La Asociación Venezolana de Presupuesto Público (1995) lo define como:

El presupuesto público es un sistema mediante el cual se elabora, aprueba, coordina la ejecución, controla y evalúa la producción pública (bien o servicio) de una institución, sector o región, en función de las políticas de desarrollo previstas en los planes. Así

concebido el presupuesto se constituye en un excelente instrumento de gobierno, administración y planificación. (p.94).

La empresa CORPOELEC, por ser una compañía del estado venezolano, se utiliza el presupuesto público, según el ordenamiento jurídico que regula esta materia.

Importancia del presupuesto

De acuerdo a Rodríguez (2005), el presupuesto:

se considera importante ya que a través de él el gobierno ejecuta su forma primordial de acción y controla directamente e indirectamente una proporción de los recursos naturales, exige una programación suficientemente detallada que permita analizar tanto la racionalidad interna de los diversos programas, como también permitir la determinación de las responsabilidades en la ejecución de las acciones

De allí radica su importancia, la asignación de recursos de acuerdo a las necesidades planteadas, que permita determinar las responsabilidades de los involucrados y ejecutar las actividades para lo que fueron solicitadas.

Modificaciones presupuestarias

Son las variaciones legalmente acordadas durante la ejecución del presupuesto, sobre los créditos originalmente aprobados. Son consecuencia de: Sobre-estimaciones o sub-estimaciones de los créditos.

- Reajustes de gastos ordenados por el ejecutivo.
- Atención de las metas o volúmenes de trabajo

Rectificaciones presupuestarias

Es una autorización de gastos adicionales a los originalmente acordados en la Ley de Presupuesto (2011), para los diferentes programas, subprogramas, proyectos y partidas que permiten la atención de gastos imprevistos que se presentan durante la ejecución del presupuesto o para aumentar los créditos presupuestarios que resultaren insuficientes. Su fuente de financiamiento anual es el crédito presupuestario de la partida "Rectificaciones al Presupuesto" que contiene la Ley de Presupuesto anual.

MÉTODO

Se trató de un estudio de campo, de carácter descriptivo y diseño no experimental, debido a que no existe manipulación de variables, por cuanto los fenómenos se observaron tal cual como se dieron en su contexto natural. De allí que los datos se consideran primarios, recogiéndose directamente de la realidad objeto de estudio. Esta propiedad permite la realización de un análisis sistemático de los problemas y a la inferencia de conclusiones válidas para dar respuesta al objetivo de la investigación.

Una vez recolectada la información, análisis de los resultados obtenidos y conclusiones en el cuestionario aplicado a sujetos de la muestra seleccionada para el estudio, la cual estuvo conformada veinte (20) trabajadores de la empresa CORPOELEC Cojedes. Al respecto, cabe señalar que esta población fue analizada en cuanto a las dimensiones e indicadores que conforman la variable, para luego valorizar las mismas.

En este orden de ideas, la primera variable definida para este estudio fue indicadores de gestión, la cual está conformada por una dimensión denominada Sistema Estratégico Gerencial estructurándola en una secuencia de cuadros y esta a su vez se operacionalizó por cuatros (04) indicadores: misión visión, objetivos, planes a corto plazo y toma de decisiones. Esta dimensión fue medida por tres (04) ítems del cuestionario.

De igual manera la segunda variable, se operacionalizó por el control presupuestario y su dimensión es Control Interno y la misma está conformada por seis (06) indicadores: ambiente de control, evaluación de riesgo, actividades de control, información y comunicación, supervisión y monitoreo y ajuste, basada su interpretación en seis (06) ítems del instrumento.

Asimismo, consta de la dimensión de indicadores de gestión, relacionada con cuatro (03) indicadores: eficacia, eficiencia, efectividad resultado que confirman el control presupuestario medido de tres (03) ítems.

En este sentido, se realizó un promedio de los datos obtenidos en tablas, para tener una visión global de la tendencia de los encuestados bien sea positiva o negativa.

RESULTADOS

Al analizar los resultados, se observó una tendencia debido a la fundamental importancia que tiene la planificación estratégica, el control interno e indicadores de gestión en el control presupuestario, se considera que este aspecto sea atendido con especial cuidado, esto es evidencia de la relación de 80% de respuestas favorables.

La planificación estratégica, es un proceso que conlleva a la correcta formulación de estrategia, utilizando el control interno y gestión, factores propios para la optimización de indicadores de gestiones para la organización, la cual va en pro de la institución.

CONCLUSIONES

Posterior a los resultados, se llegó a las siguientes conclusiones:

El modelo de diseño de indicadores para optimizar el control presupuestario en la empresa CORPOELEC discurre como una herramienta de gran utilidad, pues le permite al personal que labora en el departamento de presupuesto llevar a cabo los procesos en una forma más acertada. Cabe resaltar a los grupos de trabajo que forman parte del equipo del departamento de presupuesto mejorar sus expectativas en cuanto al rendimiento y logro de las metas planteadas.

Este diseño de indicadores facilita el desarrollo de las actividades realizadas por las personas que laboran en el departamento debido a que establece los pasos para la ejecución de las mismas. Aspecto relevante y de gran importancia que aporta el diseño de indicadores para la optimización del presupuesto es que este conlleva a mejorar continuamente el desempeño del grupo de trabajo de presupuesto, con nuevas ideas a la hora de la elaboración, modificación y ejecución presupuestaria.

En el mismo orden de ideas, es necesario reflejar que el diseño de indicadores para optimizar el control presupuestario de la empresa CORPOELEC, permite mejorar el funcionamiento de las tareas diarias enmarcadas en traspasos y partidas presupuestarias, obteniendo mejores resultados en la utilización y comprensión del mismo.

Por lo tanto, es recomendable, de acuerdo a las conclusiones del estudio que la empresa eléctrica en cuestión, diseñe estrategias para mejorar los niveles de comunicación efectiva dentro de la organización, con la finalidad de dar soporte e información importante al momento de generarse los presupuestos.

Al mismo tiempo, es recomendable establecer indicadores de seguimiento que permitan evaluar y controlar la gestión presupuestaria aprobada, así como establecer procedimientos de verificación del calendario presupuestal y el análisis de las desviaciones representativas, asignando esta actividad a un trabajador con conocimientos sólidos en el área de presupuestos, que permita detectar a tiempo cualquier error en la gestión y tomar las acciones para su corrección.

REFERENCIAS

- Asociación Venezolana de Presupuesto público (1995). *Aspectos conceptuales y metodológicos del presupuesto público venezolano*. 3era edición. Editorial lobo, Caracas, Venezuela
- Burbano, J (2009). *Presupuesto Enfoque moderno de planeación y control de recursos*. Editorial Mc Graw – Hill. México
- Castro, F (2011) Implantación de la técnica de elaboración del presupuesto por proyectos y acciones centralizadas, caso de estudio
- Superintendencia municipal tributaria de la alcaldía del municipio Libertador del Distrito capital, para optar por el título de especialista en Finanzas Publicas de la Universidad Católica Andrés Bello
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 5.453 (Extraordinaria), 24-03-2002

- Gómez, (1994). *El presupuesto en la empresa*. Ediciones Latinoamericana. Caracas Venezuela
- Ley de administración Financiera. (2000) *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, n°36920 de fecha 28 de marzo
- Ley de Presupuesto (2011) *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela* n° 39610 de fecha 15 de octubre
- Marllo, F. (1995). *El presupuesto en la empresa industrial*. Ediciones Frigor. Caracas Venezuela
- Martínez, M. (2003). *Manual de Diseño de Indicadores de Gestión*. Editorial Andaluz. México
- Reporte Diario de la Economía. (2011). Administración Industrial Tercera. [Consultas en Línea]. Consultado el 18 de junio de 2010 en: <http://books.google.co.ve/books>
- Rivas, E. (2001). *Manual de Formulación de Indicadores*. Editorial Bruño. Madrid-España
- Rodríguez, E. (2005). *Aspectos Conceptuales del Presupuesto público*. Editorial PANAPO. Caracas, Venezuela