

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA



**PROCESO PRESUPUESTARIO DE LA EMPRESA
EXTRATEGICA ENDE SERVICIOS Y CONSTRUCCIONES S.A.
CASO DE ESTUDIO: EMPRESA ENDE SERVICIOS Y
CONSTRUCCIONES S.A.**

**PLAN EXCEPCIONAL DE TITULACIÓN PARA ANTIGUOS
ESTUDIANTES NO GRADUADOS**

MEMORIA LABORAL

Trabajo de Grado presentada para la obtención del Grado de Licenciatura

POR: RILDO ALEX TARQUI CALLISAYA
TUTOR: MG. SC. SIGFRIDO ARIEL BURGOA CORTEZ

LA PAZ – BOLIVIA

Noviembre, 2017

DEDICATORIA

Ésta dedicatoria es para mi esposa Juana e hijos Ignacio Camila, Andrea y Adrián, que a pesar de los diversos conflictos que se presentaron fueron los que pusieron los granitos de arena, para que éste objetivo se haga realidad.

A ellos mi eterna gratitud por la paciencia y el apoyo para poder cumplir este objetivo, que ahora se da por terminado.

Alex.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a la Carrera de Contaduría Pública por haberme formado en sus aulas con docentes preparados, a mis papás Alejandro y Victoria; quienes me apoyaron para realizar ésta Memoria Laboral.

Gracias a todos por cada uno de sus consejos que llegaron a tiempo para orientarme, en el camino a seguir.

Alex.

RESUMEN DE TRABAJO

La memoria laboral contiene la incidencia de procedimientos de formulación, ejecución, seguimiento y evaluación presupuestaria, donde sus principales problemas fueron: no alinear el presupuesto a las estrategias y planeaciones de la organización, Concentrar la responsabilidad en la Unidad de Presupuestos, Sobreestimación de los ingresos, No utilizarlo como una herramienta de mejora continua y convertir el presupuesto como un método de presión.

El presente trabajo, se basó en la recolección de información presupuestaria, contable y sistema de control, a través de varios métodos como: la observación y entrevistas; las mismas que fueron practicadas a los Gerentes y Jefes de las unidades y/o proyectos, de esta manera se puede realizar una evaluación previa de la información recopilada, con la finalidad de definir áreas críticas y que se pueda ejecutar una evaluación especial que permitan dar soluciones prácticas y oportunas para la administración de ENDE Servicios y construcciones S.A.

Con el control presupuestario permitiremos que las actividades en la empresa ENDE Servicios y Construcciones S.A. sean planificadas con antelación y referidas a un periodo de tiempo determinado, mismas que estarán integradas por partidas de gastos fijos y variables. Para la confección de los presupuestos primeramente se obtiene la cifra de venta de servicios y/o el volumen de producción. Todo ello dependerá de la situación económica de la empresa al principio de cada ejercicio económico. En condiciones de excesos de mercancías o productos almacenados, las ventas y no la capacidad de producción, se convierte en el factor crítico; sería todo lo contrario si existiese una cartera de pedidos no suministrados.

Además las directrices para la formulación la Ley de Empresas Públicas N° 466, donde abarcamos el tema de planificación Empresarial de las Corporaciones, filiales y subsidiarias, mismas que deberán elaborar los planes anuales de ejecución del presupuesto que orienten su gestión empresarial y determinen objetivos y metas específicas, en el marco del plan estratégico corporativo.

Como resultados se muestran que la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación presupuestaria de la Empresa ENDE Servicios y Construcciones S.A., no se encuentran debidamente estructurados, más aún en el Departamento Financiero, lo que ocasiona que la información financiera de la institución no refleje la realidad.

Por ello se ha planteado como propuesta la implementación de procesos de formulación, ejecución, seguimiento y evaluación estándares, emitiendo conclusiones y recomendaciones que permitan el desarrollo económico y social de la Empresa ENDE Servicios y Construcciones S.A.

CONTENIDO DE LA MEMORIA LABORAL

1. INTRODUCCIÓN	1
2. OBJETIVOS DE LA MEMORIA LABORAL	3
2.1 Objetivo General	3
2.2 Objetivo Específico	3
3. JUSTIFICACIÓN	3
3.1 Conveniencia	4
3.2 Relevancia Social	4
3.3 Justificaciones Prácticas	4
3.4 Valor Teórico	5
3.5 Utilidad Metodológica	5
4. ASPECTOS METODOLÓGICOS	5
4.1 Forma de investigación	5
4.2 Método de Investigación	5
4.3 Punto de Vista (enfoque)	6
4.4 Utilidad	6
4.5 Técnica de Investigación aplicada	6
5. MARCO TEÓRICO/NORMATIVO	7
5.1 Marco Teórico	7
5.2 Marco Normativo Vigente	7
5.3 Definiciones	11
6. MARCO PRACTICO	15
6.1 Identificación de la Institución	16
6.1.1 Antecedentes	16
6.1.2 Constitución	18
6.1.3 Misión	19
6.1.4 Visión	19
6.1.5 Valores	19
6.1.6 Cobertura	20
6.1.7 Servicios	20

6.1.8	Gestión de Calidad	25
6.2	Organización de la Entidad e Identificación de la Unidad Laboral	26
6.2.1	Organización de la entidad	26
6.2.2	Identificación de la unidad laboral	29
6.3	Funciones que cumple la Unidad de Presupuestos	37
6.3.1	Características de los presupuestos	38
6.3.2	Clasificación	38
6.4	Descripción de la Actividad Laboral	39
6.4.1	Descripción y procedimientos realiza la Unidad de Presupuestos	39
6.4.2	Formulación de Presupuestos	41
6.4.3	Ejecución del Presupuesto	47
6.4.4	Análisis y Evaluación de Resultados	55
6.4.5	Cuadro comparativo por gestiones	56
6.4.6	Conclusiones y recomendaciones	56
6.5	Propuestas de Manuales	60
6.5.1	Manual de procedimientos de la formulación del presupuesto	61
6.5.2	Manual de procedimientos de ejecución del presupuesto	65
6.5.3	Manual de procedimientos de seguimiento del presupuesto	68
6.5.4	Manual de procedimientos de evaluación del presupuesto	71
7.	CRONOGRAMA DE GANTT	74
8.	BIBLIOGRAFÍA	74
9.	ANEXOS	75
9.1	Lineamientos para el Presupuesto y el Plan Estratégico Institucional	
9.2	Diagrama de mínimos – Proceso PEI Corporativo.	
9.3	Plan Estratégico Empresarial.	
9.4	Cronograma PEI – POA – Presupuestos 2018 – Proyecciones	
9.5	Formularios POA.	
9.6	Variables Macroeconómicas	
9.7	Formularios Presupuesto 2018	

**PROCESO PRESUPUESTARIO DE LA EMPRESA EXTRATÉGICA “ENDE
SERVICIOS Y CONSTRUCCIONES S.A.”**

CASO DE ESTUDIO: EMPRESA ENDE SERVICIOS Y CONSTRUCCIONES S.A.

1. INTRODUCCION.

A partir del presente documento se pretende establecer los procedimientos a seguir para la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación presupuestaria en la empresa ENDE Servicios y Construcciones S.A. (ENDESYC), de tal forma que la aplicación de estos instrumentos posibiliten una adecuada administración financiera para la toma de decisiones ágil, eficaz y oportuna.

La Empresa ENDE Servicios y Construcciones S.A. (ENDESYC), fue fundada el 18 de noviembre de 1996 como parte de una empresa transnacional española. El 29 de diciembre de 2012, mediante D.S. N° 1448, el gobierno boliviano nacionaliza las acciones de ENDESYC y otras empresas gestionadas hasta ese momento por la firma privada.

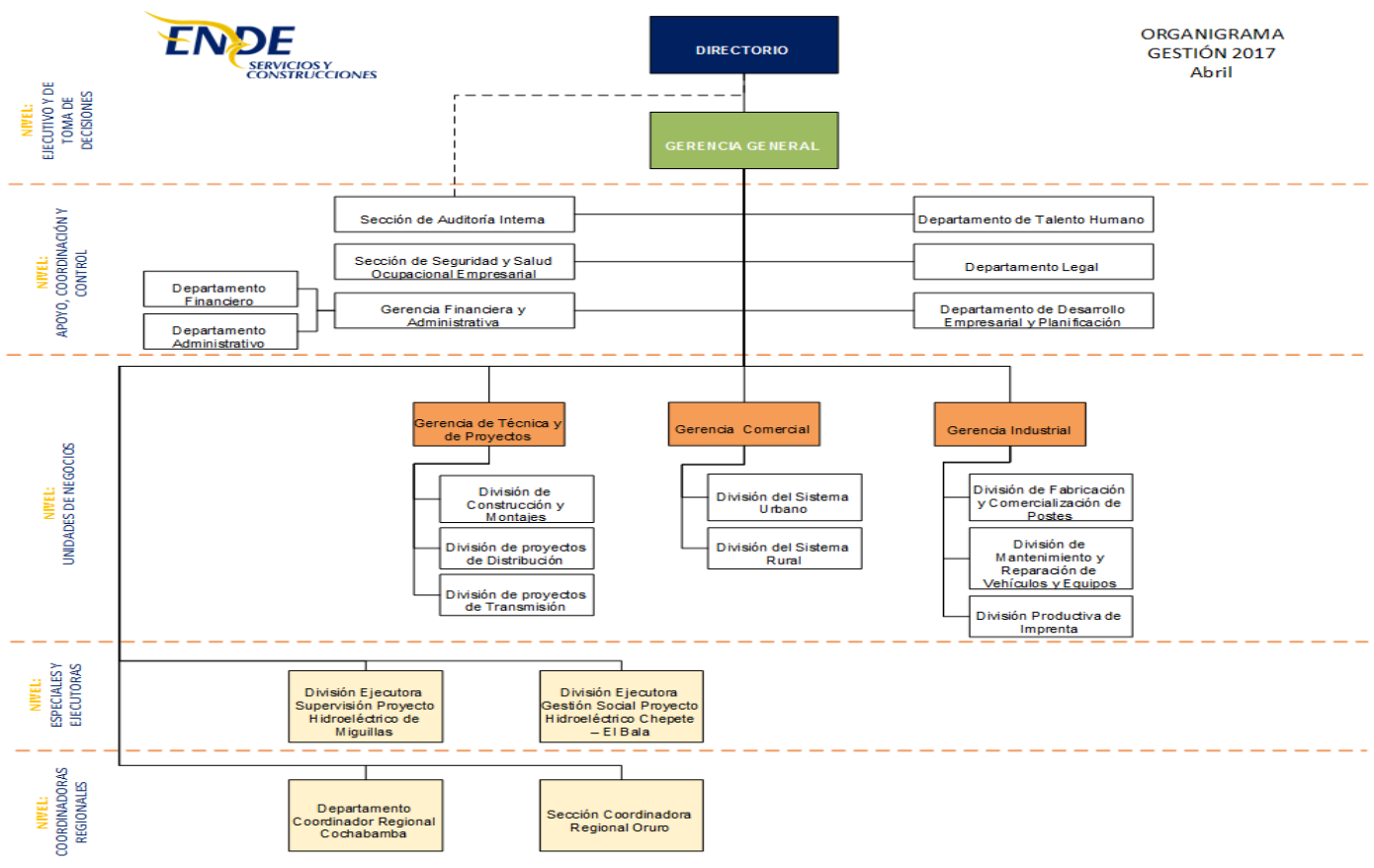
Al formar parte de ENDE Corporación, como una filial especializada en la prestación de servicios eléctricos, construcción y tendido eléctrico, supervisión de proyectos, servicio de mantenimiento de vehículos y fabricación de postes. Llegando a cumplir con lo siguiente:

- ✓ **Misión** “Contribuir al desarrollo de nuestro país brindando soluciones a las necesidades y requerimientos del sector de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, constituyéndose en el operador de servicios de la corporación”

- ✓ **Visión** “Ser una empresa reconocida a nivel nacional por su eficiencia en la entrega de servicios y productos asociados al sector eléctrico, con la capacidad de desarrollarlos con profesionalismo, seguridad, transparencia, responsabilidad social y ambiental”

✓ **Objetivos Estratégicos:**

- a) Incrementar la rentabilidad y crecimiento económico en forma sostenible en el tiempo con la optimización de recursos,
- b) Crecimiento progresivo de clientes y negocios para consolidar la empresa en el sector eléctrico.
- c) Posicionar la imagen empresarial en el sector eléctrico.
- d) Mantener y mejorar el sistema de gestión de la calidad para fortalecer e incrementar procedimientos según normas establecidas.
- e) Promover el mejor desempeño del personal mediante el fortalecimiento de su capacitación técnica especializada por unidades de negocios.



- f) Establecer políticas medio ambientales, sociales y de seguridad industrial bajo la normativa vigente.

A manera de abordar la temática a desarrollar es necesario mencionar que la Departamento Financiero (Contabilidad y Presupuestos) de ENDESYC, detectó y

verificó que los presupuestos que son elaborados por las diferentes unidades de negocios tienen diferentes estructuras, metodologías de cálculo, omisión de datos en algunos casos y criterios de evaluación muy erróneos, que al momento de consolidar toda esa información provocan variaciones muy significativas mostrando datos no confiables para la toma de decisiones oportuna y confiable de la Gerencia General.

En este sentido la presente Memoria Laboral propondrá procedimientos de formulación, ejecución, seguimiento y evaluación presupuestaria, las que deberán ser aplicadas por las Unidades de Negocios y/o Proyectos y fiscalizadas por el Departamento Financiero.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar procedimientos para el proceso de formulación, ejecución, seguimiento y evaluación presupuestario de la Empresa ENDESYC, a partir del análisis de su situación actual para una adecuada administración financiera.

2.2 OBJETIVO ESPECIFICO

- Exponer la teoría y normativa presupuestaria en actual vigencia para el sector público.
- Describir, analizar y evaluar los procedimientos actuales inherentes a los procesos de formulación, ejecución, seguimiento y evaluación del presupuesto.
- Plantear procedimientos para la correcta formulación, ejecución, seguimiento y evaluación presupuestaria por unidades de negocios y/o proyectos.
- Establecer si el presupuesto de la unidad o unidades de negocio generan cambios en el presupuesto global a nivel de gastos en ENDESYC.

3. JUSTIFICACIÓN

Los responsables o encargados de la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación presupuestaria de ENDESYC deberán aplicar las herramientas técnicas con el debido

conocimiento de los pasos y acciones para que así se puedan obtener los resultados deseados.

3.1 CONVENIENCIA

La formulación, ejecución, seguimiento y evaluación permitirá a la entidad efectuar controles por unidades de negocios y estos a su vez a los centros de costos que lo conforman, con el objeto de uniformizar los procesos, tomando así acciones preventivas para cada una de las posibles eventualidades económicas, administrativas, financieras y sociales que emergieran en las gestiones próximas.

3.2 RELEVANCIA SOCIAL

Estos procedimientos serán una herramienta muy valiosa para la **empresa**; en ella se planea integralmente todo lo referente a las operaciones que se llevarán durante un periodo determinado. Su finalidad es auxiliar a la administración en el cumplimiento de los objetivos que se han propuesto los directivos.

- a) **Internos**, su importancia en la dimensión interna es el de unificar los criterios de elaboración, ejecución, control, y evaluación el presupuesto de las diferentes unidades de negocios de ENDESYC. Y que la información requerida sea entendible para todo el personal que lo requiera.

- b) **Externos**, El presupuesto está ligado a la vida de la empresa, cuya organización no es inmutable, y deberá adaptarse a la orientación económica que se dé al negocio, a fin de lograr la mejor utilización de las posibilidades de cada uno.

3.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Este documento homogenizará los diferentes criterios que tienen los responsables de las diferentes unidades de negocios, conociendo las particularidades de su unidad y plasmándolas en el presupuesto, tomando los factores que afectan a un presupuesto como también las políticas emitidas por ENDE Corporación.

3.4 VALOR TEORICO

La Memoria Laboral aportará con la estructuración de procedimientos en formulación, ejecución, seguimiento y evaluación presupuestaria en base a conocimientos empíricos. Por ser una Empresa Estratégica y Filial de ENDE Corporación el documento a tomar como base será el Código de Comercio y la Ley de Empresas Públicas N° 466 y sus reglamentos, como también de los lineamientos internos emitidos por ENDE Corporación.

3.5 UTILIDAD METODOLOGICA.

La metodología utilizada son la observación y la recopilación de información a través de cuestionarios a las Unidades de Negocios y centros de costos, ayudando a estructurar los procesos de formulación, ejecución, seguimiento y evaluación presupuestaria.

4. ASPECTOS METODOLÓGICOS

4.1 FORMA DE INVESTIGACIÓN

El modelo de investigación que se desarrolló en esta Memoria Laboral será de forma **aplicada**, esto debido a que utilizaremos, normas, procedimientos, teorías, definiciones que nos permitirán describir el presente trabajo.

El tipo de investigación del presente trabajo es de carácter descriptivo y explicativo.

- Descriptivo, en vista que mide cómo es y cómo se manifiesta el problema del formulado.
- Explicativo, debido a que estará orientado a conocer el comportamiento de variables o indicadores estableciendo si el presupuesto por Unidad de Negocio genero cambios en el presupuesto global a nivel de gastos en ENDESYC.

4.2 METODO DE INVESTIGACIÓN

La metodología que se utilizó en la presente Memoria Laboral se refiere a los métodos **deductivo e histórico**, al estar basado en un análisis temporal sobre lo que las normas

respectivas establecidas para su aplicación en casos particulares dentro de un horizonte temporal.

4.3 PUNTO DE VISTA (Enfoque)

El enfoque de la Memoria Laboral esta direccionado a los procedimientos de formulación, ejecución, seguimiento y evaluación presupuestaria de ENDESYC desde el punto de vista del sector privado pero con algunas directrices establecidas en el sector público, mismos que permitirán unificar los diferentes presupuestos para las unidades de negocios.

4.4 UTILIDAD

Esto ayudará al cumplimiento de los objetivos estratégicos Financieros que son:

- ✓ Mantener la Rentabilidad.
- ✓ Incrementar Ingresos.
- ✓ Disminuir Costos.

Con estos procedimientos de formulación, ejecución, seguimiento y evaluación el proceso de consolidación de la información será más eficiente y eficaz, a la vez ayudara a exponer datos muy importantes a la gerencia para una toma de decisiones oportuna y correctiva.

4.5 TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN APLICADA

La técnica de investigación que se aplicó en la Memoria Laboral es la **observación, revisión y entrevista**, puesto que a través de estas técnicas se determinaran los objetivos de análisis del caso, la revisión de la estructura presupuestaria, la forma de registro, análisis de las directrices proporcionadas en forma cuidadosa y crítica y arribo de conclusiones.

5. MARCO TEORICO / NORMATIVO

5.1 MARCO TEÓRICO

El presente trabajo desarrollado se sustenta en lineamientos internos emitidos por ENDE Corporación (Ver Anexo 9.1), y los mayores aportes son vertidos por los conocimientos teóricos empíricos de profesionales que trabajan en el Departamento Financiero de ENDE Servicios y Construcciones S.A.

5.2 MARCO NORMATIVO VIGENTE.

CODIGO DE COMERCIO.

Artículo 441°.- Durante el mes de noviembre de cada año la administración o gerencia presentará a consideración del directorio, un presupuesto de ingresos y egresos, estimando los resultados de la próxima gestión.

LEY DE EMPRESAS PÚBLICAS N° 466

Artículo 46°.- (PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL).

Parágrafo V. En el caso de corporaciones, la Empresa Corporativa es responsable de elaborar el plan estratégico corporativo que determine la dirección de la corporación, los objetivos estratégicos, inversiones, financiamiento, expansión, diversificación, y demás aspectos relativos a la planificación de largo plazo. Este plan deberá incluir los planes estratégicos de sus empresas filiales y subsidiarias, así como las actividades empresariales que desarrolle la Empresa Corporativa.

La Empresa Corporativa, sus filiales y subsidiarias deberán elaborar los planes anuales de ejecución y su presupuesto que orienten su gestión empresarial y determinen objetivos y metas específicas, en el marco del plan estratégico corporativo.

Artículo 49°.- (RÉGIMEN PRESUPUESTARIO Y CONTABLE).

Parágrafo III. Las empresas públicas deben aplicar normas de contabilidad y de información financiera vigentes en el país que respondan a la dinámica empresarial

del rubro al que pertenezcan, y que permitan analizar y medir adecuadamente su gestión administrativa y financiera.

Parágrafo IV. La Empresa Corporativa tendrá a su cargo la estandarización de los procedimientos presupuestarios y contables que serán aplicados por sus empresas filiales y subsidiarias, en el marco de las normas referidas en el Parágrafo precedente.

La Empresa Corporativa consolidará los presupuestos de sus empresas filiales y subsidiarias y lo remitirá al COSEEP, adjuntando los presupuestos individuales y planes anuales de ejecución de todas las empresas que integran la corporación, para dar cumplimiento a lo establecido en el Parágrafo II del presente Artículo.

RESOLUCION SUPREMA N° 225558 (NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE PRESUPUESTOS).

Artículo 7.- (Interrelación con Otros Sistemas)

El Sistema de Presupuesto se interrelaciona con todos los Sistemas previstos por la Ley 1178, en los siguientes términos:

- a) **Con el Sistema Nacional de Planificación.**
Que permite definir los objetivos, políticas, programas y proyectos, de los planes generales y sectoriales de desarrollo, a nivel nacional, departamental, regional y municipal, y de los planes estratégicos institucionales.
- b) **Con el Sistema Nacional de Inversión Pública.**
Mediante la definición de proyectos de inversión pública, consistentes con los planes generales y sectoriales de desarrollo, para la correspondiente asignación de recursos.
- c) **Con el Sistema de Programación de Operaciones.**
Que establece los objetivos de gestión, objetivos específicos y operaciones que deben realizar las entidades y órganos públicos para alcanzar estos objetivos.

- d) Con el Sistema de Organización Administrativa.**
Que permite la definición de la estructura organizacional de cada entidad, necesaria para la ejecución de los programas y proyectos.
- e) Con el Sistema de Administración de Personal.**
Que permite definir la planilla presupuestaria para programar y efectuar los pagos de salarios.
- f) Con el Sistema de Administración de Bienes y Servicios.**
Que permite establecer el cronograma de adquisiciones de bienes y servicios según los requerimientos identificados en el Programa de Operaciones Anual y las asignaciones presupuestarias aprobadas.
- g) Con el Sistema de Tesorería y Crédito Público.**
Que permite la programación de pagos en función del flujo de caja y de las asignaciones aprobadas. Permite asimismo establecer los límites máximos de endeudamiento.
- h) Con el Sistema de Contabilidad Integrada.**
Que registra las transacciones que resultan de la ejecución de las operaciones y proporciona información para el seguimiento y evaluación de la ejecución financiera de la entidad.
- i) Con el Sistema de Control Gubernamental.**
Que establece los mecanismos necesarios para inducir el cumplimiento de objetivos de gestión, con transparencia, eficiencia, economía y eficacia; y para la evaluación del grado de cumplimiento y eficacia del Sistema de Presupuesto

Artículo 15°.- (Directrices de Formulación Presupuestaria 2018).

Parágrafo I.- El Ministerio de Hacienda emitirá, para cada gestión fiscal, las Directrices de Formulación Presupuestaria, disponiendo los lineamientos fundamentales de Política Presupuestaria y la técnica de formulación del presupuesto.

Parágrafo II.- La formulación, aprobación y presentación de los Anteproyectos de Presupuesto Institucionales deberá sujetarse a las Directrices de Formulación Presupuestaria emitidas.

RESOLUCION SUPREMA N° 225558 (NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE PRESUPUESTOS) - SUBSISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA

Artículo 29.- Seguimiento de la Ejecución del Presupuesto

Parágrafo I.- Cada entidad y órgano público deberá elaborar y emitir en forma periódica, reportes de ejecución financiera del presupuesto. Estos reportes deben ser preparados a nivel agregado o institucional y por categoría programática.

Parágrafo II.- Los reportes de ejecución financiera deberán considerar la relación con la ejecución física prevista en el Programa de Operaciones Anual.

Artículo 30.- Evaluación del Presupuesto.

Parágrafo I.- Cada entidad y órgano público deberá efectuar la evaluación de la ejecución del presupuesto de recursos y gastos, vinculando esta evaluación con el cumplimiento gradual y total de los objetivos de gestión previstos.

Parágrafo II.- Esta evaluación deberá realizarse en forma periódica, durante la ejecución, y al cierre del ejercicio fiscal.

La evaluación deberá posibilitar:

- a) La identificación de los factores o circunstancias que hubieran incidido en la ejecución del presupuesto.
- b) La adopción de medidas correctivas que permitan el cumplimiento de los objetivos de gestión,

c) La evaluación de la gestión pública.

Parágrafo III.- A nivel institucional, cada entidad deberá presentar los informes de evaluación, al Órgano Rector y a las instancias de fiscalización previstas en disposiciones legales, al cierre de cada gestión fiscal o cuando los mismos les sean requeridos.

5.3 DEFINICIÓN DE PRESUPUESTOS Y CONTROL PRESUPUESTARIO

- a) **Presupuesto¹**, es la expresión monetaria de los planes y constituye, por ende, una herramienta para la toma de decisiones y el control, que se materializa a través de un circuito de información específico y un trabajo presupuestario propiamente dicho. Esta tarea consiste en la obtención de los valores estimados de las variables internas y externas que influirán en las acciones y resultados de la organización (inflación, crecimiento de mercado, precios de insumos, regulaciones de comercio exterior, etc.). Lo descrito es el presupuesto integral, cuyos elementos básicos componentes son:
- **Presupuesto económico²**: es la proyección de los resultados y exhibe los saldos correspondientes a las cuentas de ganancias y pérdidas, cuyo valor neto final indica la ganancia o pérdida del periodo. Señala la variación patrimonial de este última o sea el incremento o decremento en el monto del patrimonio inicial.
 - **Presupuesto financiero**: es la proyección de los ingresos y egresos de fondos, cuyo resultado exhibe el superávit o déficit de fondos.
 - **Balance Proyectado**: situación patrimonial al cierre del periodo presupuestado.

¹Antonio Lavolpe, Carmelo Capasso, Alejandro Smolje, (La gestión presupuestaria).

²Antonio Lavolpe, Carmelo Capasso, Alejandro Smolje, (La gestión presupuestaria).

³Antonio Lavolpe, Carmelo Capasso, Alejandro Smolje, (La gestión presupuestaria).

b) **Control Presupuestario**³, es la comparación entre lo planeado y lo realizado; lo planeado está representado por el presupuesto integral, elaborado de la forma descriptiva anteriormente mencionado; lo realizado surgirá de la recopilación de los datos de las transacciones reales, efectuada mediante algún sistema de registro. La contrastación entre este último y las proyecciones que conforman el presupuesto integral permiten establecer las variaciones productivas, determinar sus causas y corregir los comportamientos futuros de manera de evitar los desvíos.

Control Presupuestario⁴, es la técnica auxiliar de la administración que, a través de presupuestos, pronósticos y planes de acción intervienen directamente en la planeación, coordinación y control de las transacciones que tienen efectos económicos y financieros para la entidad, con el objeto de establecer metas y responsabilidades, promover y lograr eficiencias operativas y facilitar la evaluación.

El concepto de **control presupuestario**⁵ permite que las actividades en la empresa sean planificadas con antelación y referidas a un periodo de tiempo determinado. Estos presupuestos estarán integrados por partidas de gastos que se consideran fijos y otros que deberán ser variables; los primeros por definición se consideran improbables que se vean alterados durante el periodo presupuestado, pero los segundos están sujetos a las fluctuaciones de los precios del mercado. Entre estos últimos estarían, por ejemplo, los precios de las materias primas, es decir, los procesos inflacionarios de costes.

En algunas industrias, por ejemplo, la elaboración de productos alimenticios, las fluctuaciones en los precios de origen de las materias primas pueden causar enormes trastornos en el control del presupuesto.

⁴Víctor M. Paniagua Bravo, (Sistema de Control Presupuestario).

⁵Pedro Rubio Domínguez, Introducción a la gestión Empresarial (www.eumed.net).

Algunos de estos componentes están sujetos a las variaciones en calidad y cantidad, debido a los cambios climatológicos. Los precios pueden fluctuar al alza en porcentajes muy importantes y esto hace que sea casi imposible mantener un presupuesto válido para el departamento de producción.

Los primeros pasos para la **confección de los presupuestos**⁶ pueden ser en principio: **La cifra de venta a conseguir, o El volumen de producción.** Todo ello dependerá de la situación económica de la empresa al principio de cada ejercicio económico. En condiciones de excesos de mercancías o productos almacenados, las ventas y no la capacidad de producción, se convierte en el factor crítico; sería todo lo contrario si existiese una cartera de pedidos no suministrados.

Las cifras que figuran en los presupuestos serán establecidas por los respectivos directores funcionales (Ventas, Producción y Administración). Cuando se establecen los presupuestos de ventas se deben preparar simultáneamente los de producción y fabricación en términos de utilización de los recursos propios de la empresa, como son: los equipos de producción, la mano de obra directa al proceso productivo y las materias primas necesarias para completar el programa de fabricación.

Es importante distinguir entre los costes sobre los cuales se le puede exigir a un director funcional ejercer un cierto grado de control y los costes que surgen de las decisiones tomadas por la Dirección General. Los directores de departamento deben presupuestar y controlar los salarios, incentivos, consumos energéticos, materiales y otros gastos de naturaleza similar, y es razonable que estas partidas sean incluidas exclusivamente dentro del presupuesto específico de cada departamento.

⁶Pedro Rubio Domínguez, Introducción a la gestión Empresarial (www.eumed.net).

Sin embargo, otros costes indirectos a los productos y/o servicios que presta la empresa, como los referidos a la Dirección General, Marketing, Recursos Humanos, etc. no deben ser imputados de forma particular a ningún departamento funcional, sino al conjunto operativo de la empresa.

El **presupuesto**⁷ es la estimación programada, de manera sistemática; de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado. Es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar, la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos.

Los presupuestos sirven de medio de comunicación de los planes de toda la organización, proporcionando las bases que permitirán evaluar la actuación de los distintos segmentos, o áreas de actividad. El proceso culmina con el control presupuestario, mediante el cual se evalúa el resultado de las acciones emprendidas permitiendo, a su vez, establecer un proceso de ajuste que posibilite la fijación de nuevos objetivos.

Un proceso presupuestario eficaz depende de muchos factores, por eso es necesario que la empresa tenga configurada; una estructura organizativa clara y coherente, a través de la que se vertebrará todo el proceso de asignación y delimitación de responsabilidades.

Un programa de presupuestos será más eficaz en cuanto se puedan asignar adecuadamente las responsabilidades, para lo cual, necesariamente, tendrá que contar con una estructura organizativa perfectamente definida.

6. MARCO PRACTICO

PROCESO PRESUPUESTARIO DE LA EMPRESA EXTRATÉGICA “ENDE SERVICIOS Y CONSTRUCCIONES S.A.”

CASO DE ESTUDIO: EMPRESA ENDE SERVICIOS Y CONSTRUCCIONES S.A.

El desarrollo del presente trabajo denominado Memoria Laboral requiere de una sistematización en su presentación y exposición, en este sentido, tomando en cuenta los aspectos metodológicos descritos en la primera parte del presente documento y con fines de exposición lógica, cronológica y deductiva en el marco de la técnica narrativa de la experiencia laboral, su desarrollo comprenderá la siguiente estructura de análisis y descripción de hechos:

a. Identificación de la Institución.

Se considera importante una clara identificación de la institución, su ubicación dentro del ámbito privado, la fecha de su creación, así como una descripción de la misión, visión y los objetivos institucionales, aspectos que permiten destacar el papel que cumple en la economía nacional y social de nuestro país.

b. Organización de la entidad e identificación de la unidad laboral.

A los fines de abordar la temática a desarrollarse en el presente trabajo se considera necesario describir, primero de manera general, la organización de la institución, para luego identificar mediante un organigrama, la unidad administrativa donde se desarrolla la experiencia laboral, describiendo sus funciones y competencias. También se podrá identificar el nivel jerárquico de la unidad laboral, su dependencia y sus subordinados así como su nivel de desconcentración.

c. Funciones que se cumple en la entidad.

En este acápite se describirá las funciones que efectúa el postulante, de esta manera se hace conocer las labores y responsabilidades encomendadas y el rol que desempeña en la entidad.

d. Descripción de la actividad laboral

En este apartado se efectúa una descripción de procedimientos administrativos, tareas, productos y resultados obtenidos en el ámbito de la experiencia laboral del postulante. También se destaca los formularios, los soportes de información física y computarizada que rigen el trabajo, así como flujo-gramas de tareas para identificar los resultados del trabajo desempeñado. Se ve pertinente hacer referencias a cuadros anexos que demuestran los procedimientos de trabajo.

e. Conclusiones

Es un resumen de las conclusiones como fruto de la experiencia del postulante en el trabajo desempeñado y obtenidas de la memoria laboral. Asimismo se describe criterios personales sobre mejoras en los procedimientos administrativos que podrían optimizar los resultados que presenta la unidad de trabajo correspondiente.

6.1 IDENTIFICACIÓN DE LA INSTITUCION

6.1.1 Antecedentes

La Empresa ENDE Servicios y Construcciones S.A. (ENDESYC) durante este año impulso acciones estratégicas para el fortalecimiento de las unidades de negocios del área industrial, incorporados a partir del segundo semestre de la gestión 2015, significando un importante incremento en los activos de la empresa y en la diversificación de actividades en el mercado.

La diversificación de las actividades de la empresa y el mantenimiento de un crecimiento sostenido en los proyectos del área comercial y técnica, han fortalecido el perfil de servicios y obras de calidad. Adicionalmente, se ha trabajado en elevar los niveles de eficiencia y productividad, logrando buenos indicadores de calidad y cumplimiento, en busca permanente de la satisfacción de nuestros clientes.

En el área comercial, se continua atendiendo a las regiones de La Paz (urbano y rural), El Alto y Oruro con un incremento sustancial de nuevos clientes,

además de seguir impulsando la consolidación del Sistema de Facturación Inmediata, que conlleva importantes beneficios para la empresa y usuarios. La incursión de una nueva forma de atención a los requerimientos de nuestros clientes nos impulsó al análisis y la consideración de la aplicación tecnología en los servicios de lecturas, cortes y reconexiones, por lo cual se vinieron realizando pruebas piloto en ciertas localidades y municipios que nos permitirán mejorar los servicios en el corto y mediano plazo.

Así mismo, en la ciudad de Trinidad se ha realizado la apertura de una oficina regional, para que a través de esta se atiendan los servicios comerciales y proyectos de ampliación de redes de distribución en baja y media tensión. En la actualidad, el servicio cuenta con una demanda potencial en todo el departamento del Beni. También se viene impulsando la continuidad del servicio prestado a la ciudad de Cobija, trabajo que se iniciaron en la gestión 2015 y que cuenta con infraestructura, personal y equipamiento para atender las demandas de los servicios comerciales.

En el área técnica y montajes, se dio continuidad a proyectos y supervisión que fueron iniciados en la gestión 2015 y los nuevos proyectos iniciados en la gestión 2016, con los que ya son más de sesenta y cinco(65) proyectos encarados exitosamente desde la gestión 2013.

En esta gestión los resultados alcanzados son muy alentadores por el posicionamiento y crecimiento de nuestra empresa, ENDE Servicios y construcciones S.A., que tiene la visión de seguir creciendo con calidad y eficiencia, ampliando nuestros servicios y cobertura geográfica, consolidándonos en el ámbito nacional e incursionando paulatinamente al mercado eléctrico regional.

6.1.2 Constitución

La Empresa de Servicios (Edeser) S.A. fue fundada el 18 de noviembre de 1996 como parte de una empresa transnacional española. El 29 de diciembre de 2012, mediante Decreto Supremo N° 1448, el gobierno boliviano nacionaliza las acciones de Edeser S.A. y otras empresas gestionadas hasta ese momento por la firma privada.

Al formar parte de ENDE Corporación, como una filial especializada en la prestación de servicios eléctricos, en construcción, distribución, transmisión, supervisión, forma parte de la cadena productiva del sector eléctrico contribuyendo a los objetivos de la Corporación y las políticas establecidas por el gobierno para mejorar la calidad de vida y convertirnos en el centro energético de Sudamérica.

A partir de noviembre 2015, Edeser S.A. cambia de razón social a ENDE Servicios y Construcciones S.A., de acuerdo a lo dispuesto por el artículo 7° del mismo Decreto Supremo, manteniendo su naturaleza jurídica de Sociedad Anónima, regida por el Código de comercio, en tanto entre en vigencia una normativa específica que regule la participación accionaria del Estado en la misma.

En la gestión 2016, se consolida la implementación del Área Industrial, con sus tres unidades de negocio, la Fábrica de Postes, Talleres Mecánicos e Imprenta que prestan servicios a ENDE Corporación y clientes externos, generando la diversificación de servicios y su crecimiento con ampliaciones y captación de nuevos clientes.

ENDE Servicios y Construcciones S.A., cuenta con más de 20 años de experiencia en el rubro de Ingeniería Eléctrica, desarrollando proyectos y obras de gran envergadura en todo el país, con los niveles más altos de calidad

y eficiencia, pues cuenta con los recursos tecnológicos, humanos y equipos para afrontar retos cada vez más grandes, para brindar mejores condiciones de vida a la población y coadyuvar del país.

6.1.3 Misión

“Contribuir al desarrollo de nuestro país brindando soluciones a las necesidades y requerimientos del sector de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, constituyéndose en el operador de servicios de la corporación”

6.1.4 Visión

“Ser una empresa reconocida a nivel nacional por su eficiencia en la entrega de servicios y productos asociados al sector eléctrico, con la capacidad de desarrollarlos con profesionalismo, seguridad, transparencia, responsabilidad social y ambiental”

6.1.5 Valores

- ✓ **Transparencia**, operar cumpliendo todas las normativas aplicables, dentro del marco de la ética corporativa y personal.
- ✓ **Excelencia**, realizar todas las tareas con oportunidad, calidad y a través de la mejora continua y el desarrollo integral para la satisfacción del cliente.
- ✓ **Sostenibilidad**, crecimiento sostenible de la empresa, generando excedentes para la reinversión.
- ✓ **Responsabilidad**, brindar servicios y gestionar los proyectos, con adecuados niveles de seguridad y confiabilidad, velando por los impactos a todos los grupos de interés.
- ✓ **Sustentabilidad**, brindar servicios con criterios económicos, sociales y medioambientales.
- ✓ **Integridad**, ejecutar las actividades en el marco de la buena fe y confianza entre partes.

6.1.6 Cobertura

ENDE Servicios y Construcciones S.A. tiene una cobertura extensa en todo nuestro territorio boliviano, brindando servicios comerciales hace más de 18 años, teniendo inicialmente la cobertura solo en las ciudades de La Paz, El Alto y Oruro, a partir del año 2013, se amplió la cobertura al sistema nuevo, en el área rural del departamento de La Paz, continuando con la ciudad de Trinidad y Cobija.

Con respecto a los servicios de Distribución, Construcción y Transmisión se hace referencia que tiene una cobertura a nivel nacional desde Tarija pasando por Sucre, Cochabamba, Beni culminando en Cobija y a su vez desde el salar de Uyuni, pasando por Potosí, Oruro, culminando en las Provincias cálidas del Departamento de La Paz, según anexo adjunto (1).

6.1.7 Servicios.

El objetivo de ENDE Servicios y Construcciones S.A. es prestar servicios eléctricos de distintas naturalezas, llegando a todo lo largo y ancho del país, tanto en el área rural como en el área urbana.

Todos los proyectos están orientados a la mejora de calidad de vida, avance y progreso de las regiones, creando nuevas fuentes laborales en las distintas zonas del país y mejorando la calidad de vida de la población. Todos estos servicios y proyectos se realizan dentro de los estándares más altos de calidad y eficiencia, puesto que se cuenta con los recursos tecnológicos, humanos y económicos para cubrir todo tipo de exigencias, ofreciendo:

➤ Servicios Comerciales

- ✓ Facturación inmediata
- ✓ Instalación y suspensión
- ✓ Cortes y reconexiones

- ✓ Distribución de facturas
- ✓ Atención de ODECOS
- ✓ Control de perdidas
- ✓ Sistema Nuevo – Área rural La Paz
- ✓ Lectura de medidores de energía eléctrica
- ✓ Trabajo de obras civiles
- ✓ Resellado de medidores en las comunidades rurales
- ✓ Soporte técnico de los equipos y del sistema FAMOL.

➤ **Servicios en Proyectos de distribución**

- ✓ **Ampliación de redes de Distribución en MT y BT dentro del Área de operaciones Regional Cobija tramo I, II, III, IV.**

Proyecto de ENDE Corporación, desarrollando dentro del proceso sostenido y eficiente de proporcionar y mejorar el servicio de energía eléctrica en el departamento de pando, mediante la extensión de líneas eléctricas derivadas del sistema de generación propia y mejorando las redes existentes.

- ✓ **Servicio de Monitoreo, Recopilación, Reconstrucción y Registro de OT's e inversiones Sistema Cobija.**

Servicio de consultoría realizado para incorporar las inversiones efectuadas por ENDE Corporación y que puedan ser contempladas en los nuevos estudios tarifarios del sistema de distribución de energía eléctrica Cobija.

- ✓ **Modificación a las Líneas de MT y BT – San Cristóbal.**

Obra desarrollado en la comunidad de San Cristóbal, provincia Nor Lítez del departamento de Potosí, proyecto ejecutado con recursos de la empresa Minera San Cristóbal para mejorar las líneas de MT y BT, mejorando y garantizando la continuidad del servicio eléctrico.

➤ **Servicios en Proyectos de Transmisión**

✓ **Construcción de Líneas de 115 kv Sucre – La Plata – Potosí**

Proyecto que robustece el Sistema de Transmisión brindando confiabilidad y continuidad en la transmisión de energía eléctrica en el Sistema Interconectado Nacional, construyendo 100 estructuras metálicas y el tendido de toda la extensión de la línea.

✓ **Re potenciamiento Línea de Transmisión en 69 KV ELFEOSA – Oruro**

Se re potencializó los alimentadores en alta tensión para la ciudad de Oruro, comprende las subestaciones Sud y Socomani con actividades de construcción, armado de estructuras y el tendido de toda la extensión de la línea.

➤ **Servicios de Supervisión de Proyectos**

✓ **Proyecto Línea de Transmisión Palca – Mazocruz y Subestaciones Asociadas**

Proyecto localizado en el departamento de La Paz, por las poblaciones de Totorani, Collana, Palomar y Uncura.

✓ **Proyecto Línea de Transmisión Warnes – Brechas y Subestaciones Asociadas**

Proyecto localizado en el Departamento de Santa Cruz, partiendo de la subestación Warnes continuando por Puerto Pailas, Cotoca San Julián hasta llegar a la Subestación Brechas.

✓ **Proyecto Línea de Transmisión Huaji – Caranavi y Subestaciones Asociadas**

Proyecto localizado en el Departamento de La Paz, partiendo de la subestación Huaji y continuando por las comunidades de Chiviraqui, Loho, Santa Rosa de Quilo Quilo, Suapi, Choro, Incahuara hasta la Subestación de Caranavi.

✓ **Proyecto Línea de Transmisión San José – Santivañez y Subestaciones Asociadas**

Proyecto localizado en el Departamento de Cochabamba, partiendo de la subestación San José hasta la Subestación Santivañez.

✓ **Proyecto Línea de Transmisión Caihuasi – Jeruyo y Subestaciones Asociadas**

Proyecto localizado en el Departamento de Oruro, partiendo de la subestación Caihuasi y continuando por las comunidades de Cacapongo, Condoriri hasta la Subestación de Jeruyo y Ecebol.

✓ **Ingeniería de Línea del Proyecto Anillo Energético del Sur 230 KV**

Proyecto tiene una longitud de 323 km, desde la Subestación Monte Sud del Departamento de Tarija, hasta la nueva Subestación de San Cristóbal del Departamento de Potosí.

➤ **Servicios de Construcción de Subestaciones**

Provisión e Instalación de Celdas para Interconexión de MT y AT en la Subestaciones Monte Sud

Proyecto para provisionar e instalar alimentadores en MT, con sistemas de control y protección respectiva, para el retiro e inyección de carga de la Subestación Monte Sud al SIN. Consistió en el Diseño, ingeniería básica, montaje electromecánico, puesta en servicio de una sala metálica eléctrica con celdas de MT en la Subestación Monte Sud e instalaciones de un relé de protección en subestación Villa Abaroa.

➤ **Medio Ambiente y Gestión Social.**

La tarea principal es el de relacionamiento comunitario, la promoción de los proyectos y posteriormente el empoderamiento de las comunidades, permitiendo ejecutar los proyectos de Líneas de Transmisión Eléctrica.

Asimismo se han priorizado las evaluaciones de Impacto Ambiental, al igual que el diseño de sus medidas de control, prevención, adecuación y mitigación ambiental, con objetivos de corto, mediano y largo plazo. Además de estudios en temas de Medio Ambiente, Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional (SySO) y Gestión Social en proyectos de Generación.

➤ **Fabricación de Postes**

La Unidad de Postes desde varios años atrás viene fabricando postes de concreto con la tecnología de centrifugado, que prestan un alto grado de compactación. Cabe destacar que para satisfacer la demanda de postes de concreto de los clientes internos y externos de la Corporación, en la gestión 2016 se realizó la ampliación de la fábrica con la tecnología del vibrado cumpliendo con los estándares de calidad.

➤ **Talleres Mecánicos**

Esta unidad presta servicios tanto de mantenimiento preventivo como correctivo a los vehículos y equipos de las empresas que conforman parte de la Corporación, en las ciudades de La Paz y Oruro, así como a clientes particulares.

➤ **Imprenta**

La Unidad Productiva de servicios de Impresión fija y variable va consolidando su presencia en la diversidad de servicios prestados por ENDE Servicios y Construcciones S.A. a empresas de gran alcance en el rubro de facturación masiva como las empresas de ENTEL S.A. y EPSAS S.A. Además se ha consolidado un plan de negocios nuevo, bajo la modalidad de Impresión Rotativa, con la que se pretende abarcar nuevos mercados de negocios.

6.1.8 Gestión de la calidad

Comprometidos con ofrecer a los clientes un servicio con valor agregado, ENDE Servicios y Construcciones S.A. ha implementado y certificado el Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2008 otorgado por la empresa alemana TUV Rheinland Group. Dicho sistema de gestión permite consolidar procesos y procedimientos rigurosos, seguros y eficientes dentro de la empresa, que comprende a todos, (directivos y trabajadores) trabajando en la búsqueda de la eficiencia y la mejora continua, eliminando paulatinamente las fallas, retro procesos, quejas, tiempo de servicios y todo aquello que entorpezca la realización del servicio y/o producto de tal manera que permita a la organización ser sostenible en el largo plazo, desarrollando el potencial humano de la empresa que es lo que imprime vida a todo sistema y logrando incrementar la calidad, productiva y velocidad de respuestas.

Se debe reconocer que se enfrenta a condiciones de competencia que exige una estrategia impulsada por la tecnología, el dominio de producción y operaciones eficientes y una capacidad sin precedentes para ser flexible al cambio.

En este sentido ENDE Servicios y Construcciones S.A. ha definido el alcance de su Sistema de gestión de Calidad ISO 9001:2008 de la siguiente manera:

- Lectura de Medidores, Distribución de Facturas y Avisos de Cobranzas.
- Instalación de Medidores y Acometidas, Suspensiones, Rehabilitación, Cortes y reconexiones de Suministro de energía Eléctrica en BT.
- Mantenimiento, Construcción y Montajes de Subestaciones Eléctricas, líneas de transmisión y redes de Distribución en media y baja tensión.

En el primer semestre de la gestión 2016, la empresa de ENDE Servicios y Construcciones S.A. ha tenido varios cambios organizacionales positivos en temas concernientes a la administración y gestión empresarial, la prestación

de sus servicios, apertura de nuevos proyectos, lo cual permitirá la solidificación de la empresa en la gestión administrativa y de recursos. En julio de 2016, ENDESYC fue auditada por TUV Rheinland Group, auditoria de renovación, logrando mantener la certificación ISO 9001:2008 del sistema de gestión de Calidad de manera satisfactoria.

6.2 ORGANIZACIÓN DE LA ENTIDAD E IDENTIFICACION DE LA UNIDAD LABORAL.

6.2.1 Organización de la Entidad

La Gestión empresarial de ENDE Servicios y Construcciones S.A., fue fortalecida de manera significativa a partir de la nacionalización, es así que a partir de las políticas empresariales definidas por la alta gerencia, se definieron lineamientos estratégicos como ser la gestión de calidad, responsabilidad con nuestros clientes en temas de tiempos y costos, seguridad industrial, bienestar de los trabajadores y otros, permitiéndole mejorar su desempeño y productividad al interior de sus unidades de negocios.

La mejora continua es uno de los objetivos empresariales de ENDESYC, que se enfoca de manera transversal a los objetivos estratégicos del Plan Estratégico Institucional (PEI), a través del Cuadro de mando Integral (CMI), mismo que está vinculado al de ENDE Corporación, buscando incrementar su eficiencia, eficacia y su sostenibilidad en el transcurso del tiempo para obtener óptimos y mejores resultados. ENDE Servicios y Construcciones S.A. se articula a través de normas y políticas que son reguladas en algunos aspectos importantes, como ser:

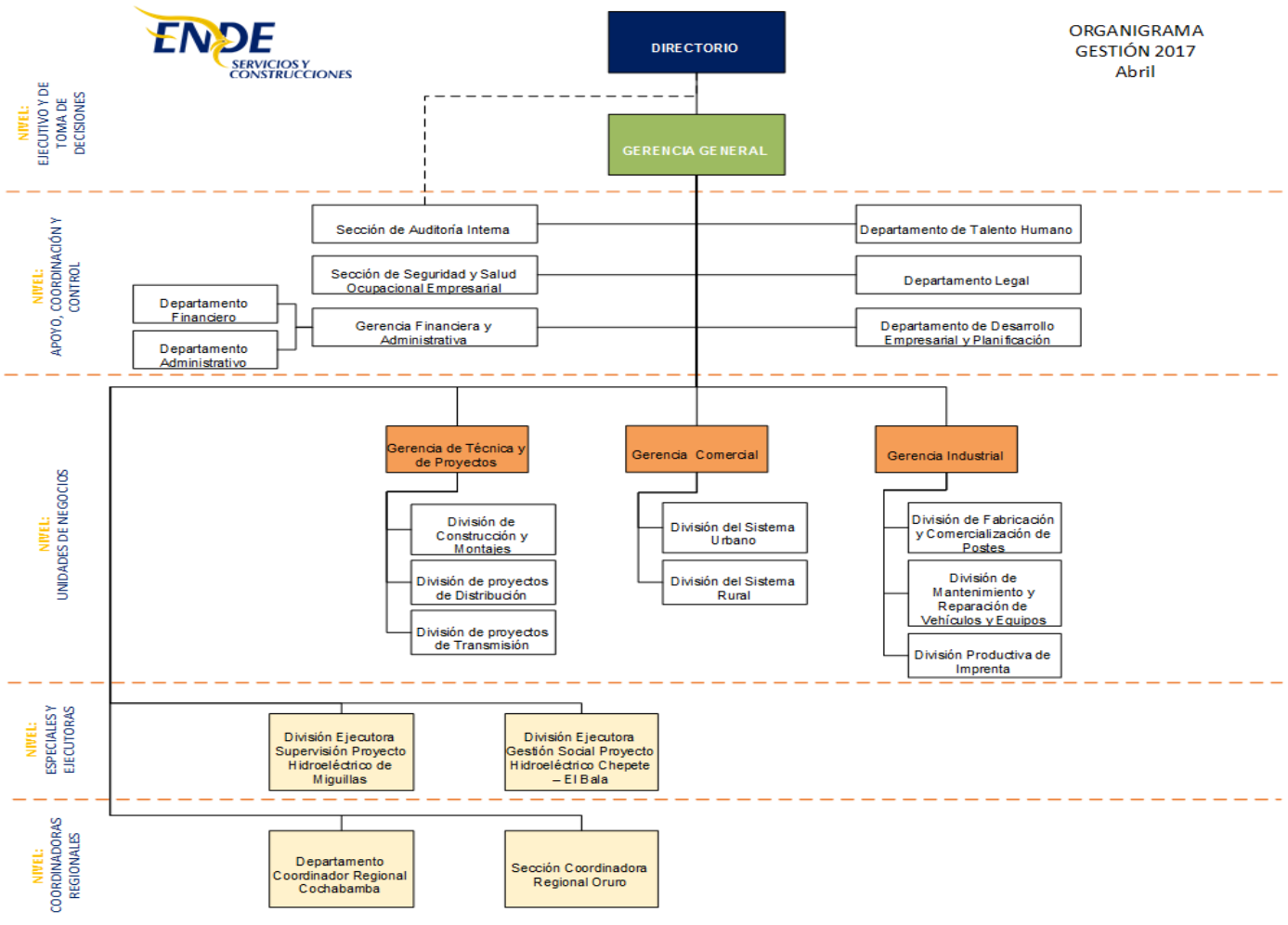
- Accionistas: Cuyas funciones principales se refieren a temas relacionados con el ejercicio de sus derechos y la promoción de su participación en las Juntas Generales de Accionistas.
- Directorio: Cuyas funciones principales se refieren a aspectos funcionales, deberes y obligaciones y los comités especiales al interior del mismo.

- Administración: Cuyas funciones principales se refieren a normas internas con principios y reglas de actuación contenidas en el Código de Ética y de Conducta, así como los comités constituidos a nivel gerencial.
- Colaboradores: Mediante la constante motivación a colaboradores, reconocimiento, capacitación, desarrollo de sus habilidades y trabajo en equipo.
- Transparencia en la información: Mecanismos utilizados para brindar información transparente a accionistas.

La ubicación de las Oficinas Centrales de ENDE Servicios y Construcciones S.A. son en la ciudad de La Paz Avenida Iturralde No. 1309 Miraflores, la misma gestiona y coordina con sus Sucursales de Oruro y Cochabamba. ENDE Servicios y Construcciones S.A. está constituido y distribuido en su organización según el siguiente detalle:

- Directorio
- Gerencia General
- Gerencia Técnica y de Proyectos
- División de Construcción y Montajes
- División de Proyectos de Distribución
- División de Proyectos de Transmisión
- Gerencia Administrativa Financiera
- Departamento Administrativo
- Departamento Financiero
- Unidad de Contabilidad
- Unidad de Presupuestos y Tesorería
- Gerencia Comercial
- División Sistema Rural
- División Sistema Urbano
- Gerencia Industrial
- División de Fabricación y Comercialización de Postes

- División de Mantenimiento y Reparación Vehículos y Equipos
- División Productiva de Imprenta
- Departamento Legal
- Departamento de Desarrollo Empresarial y Planificación
- Departamento de Talento Humano
- Sección de Auditoría Interna
- Sección de Seguridad y salud Ocupacional

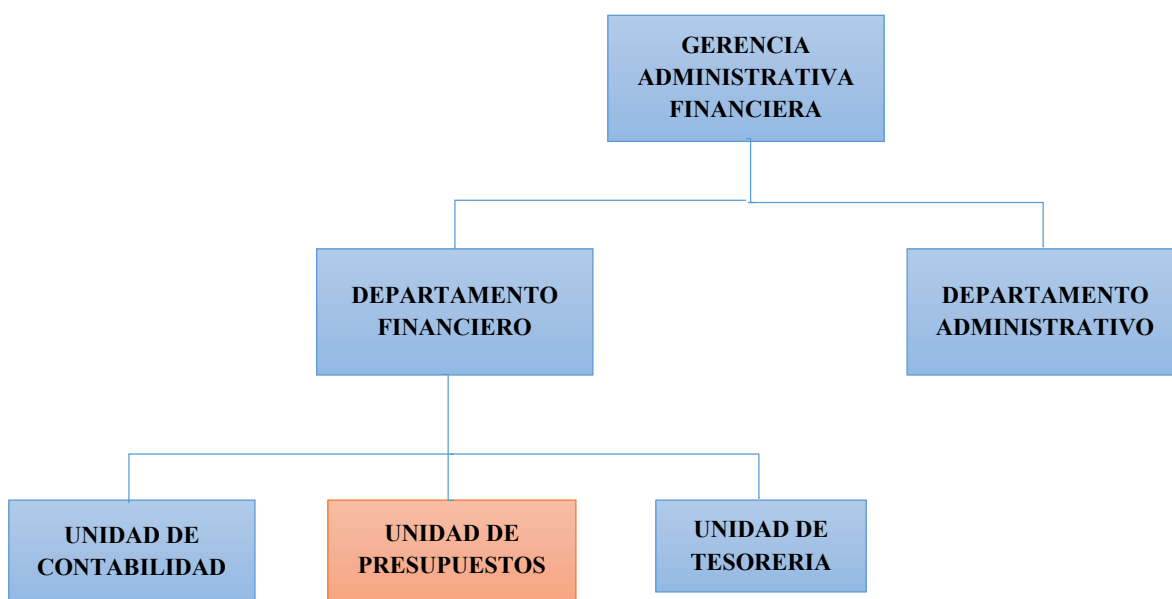


6.2.2. Identificación de la unidad laboral

En función al organigrama que se muestra, ENDE Servicios y Construcciones S.A., cuenta con la Gerencia Administrativa Financiera que bajo a su tutela se encuentra el Departamento Financiero que acoge a su vez a las Unidades de Contabilidad, Presupuestos y Tesorería. En la Unidad de Presupuestos es donde desempeña sus funciones el postulante por un periodo de 3 años, esta unidad está ubicada en la Ciudad de La Paz en las oficinas Administrativas.

La función de la unidad de Presupuestos es "Implementar procedimientos de formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de presupuesto" que permitan lograr una gestión presupuestaria eficiente, conjuntamente con el soporte logístico y de infraestructura, necesarios para el normal desarrollo de las actividades de la Institución.

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO



Objetivos Estratégicos del Departamento de Financiero.

1. Estandarizar procedimientos de formulación, ejecución, seguimiento y evaluación presupuestaria de ENDESYC, generando instrucciones para la racionalización de los procesos.

2. Formular un presupuesto coherente en base a las directrices establecidas por la corporación, además de las características especiales de cada unidad de negocio de ENDE Servicios y Construcciones S.A.
3. Optimizar la ejecución de los recursos presupuestarios, a través de la correcta aplicación de procedimientos establecidos.
4. Efectuar seguimientos a los presupuestos de los diferentes Proyectos de Construcción, Supervisión y Medio Ambiente y Gestión Social, sobre la base de estándares, reglas y normativa vigente, en pro de una mejor atención para el usuario como para los funcionarios que brindaran el Servicio.
5. Evaluar los resultados obtenidos de los diferentes presupuestos de forma mensualmente emitiendo recomendaciones objetivas y correctivas.

¿Por qué es importante para una organización, proyecto o departamento tener un presupuesto?

El presupuesto es una herramienta administrativa esencial. Sin un presupuesto, eres como un barco sin timón. Éste te indica cuánto dinero necesitas para llevar a cabo tus actividades. Te obliga a pensar rigurosamente sobre las consecuencias de tu planificación de actividades. Hay momentos en los que la realidad del proceso presupuestario, te obliga a replantearte tus planes de acción.

Si se utiliza de manera correcta, el presupuesto te indica cuándo necesitarás ciertas cantidades de dinero para llevar a cabo tus actividades, permitirá controlar los ingresos y gastos; e identificar cualquier tipo de problemas. Esta herramienta constituye una buena base para la contabilidad y transparencia financiera, cuando todos pueden ver cuánto debería haberse gastado y recibido, pueden plantear preguntas bien fundadas sobre discrepancias.

¿La Clasificación del Presupuesto?

Los Presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista. El orden de prioridades que se les dé depende de las necesidades del usuario.

- a) Según Flexibilidad.
 - ✓ Rígidos, estáticos, fijos o asignados, se elaboran para un solo nivel de actividad en la que no se requiere o no se puede reajustar el costo inicialmente acordado.
 - ✓ Flexibles.
- b) Según el periodo que cubran.
 - ✓ A corto plazo, estos se planifican para cumplir el ciclo de operaciones en un año.
 - ✓ A largo plazo, se ubican los planes de desarrollo del Estado y de las grandes empresas.
- c) Según el campo de aplicabilidad en la empresa.
 - ✓ De operación o económicos, se refiere al presupuesto de todas las actividades para el periodo siguiente al cual se elabora y cuyo contenido a menudo se resume en un estado de pérdida y ganancias proyectado.
 - ✓ Financieros (Tesorería y Capital), incluye el cálculo de partidas y/o rubros que inciden fundamentalmente en el balance.
- d) Según el sector en el cual se utilice.
 - ✓ Público, cuantifican los recursos que requieren los gastos de funcionamiento, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y las entidades oficiales.
 - ✓ Privado, los utilizan las empresas privadas como base de planificación de las actividades organizacionales.
 - ✓ Tercer sector, son los utilizados por la organizaciones o asociaciones sin ánimo de lucro.

¿Quién debería participar en la elaboración del presupuesto?

La elaboración de un presupuesto es una tarea difícil y responsable, la capacidad de la organización para conseguir lo que había planificado y para sobrevivir económicamente, depende del proceso presupuestario; quienquiera que elabore el presupuesto debe:

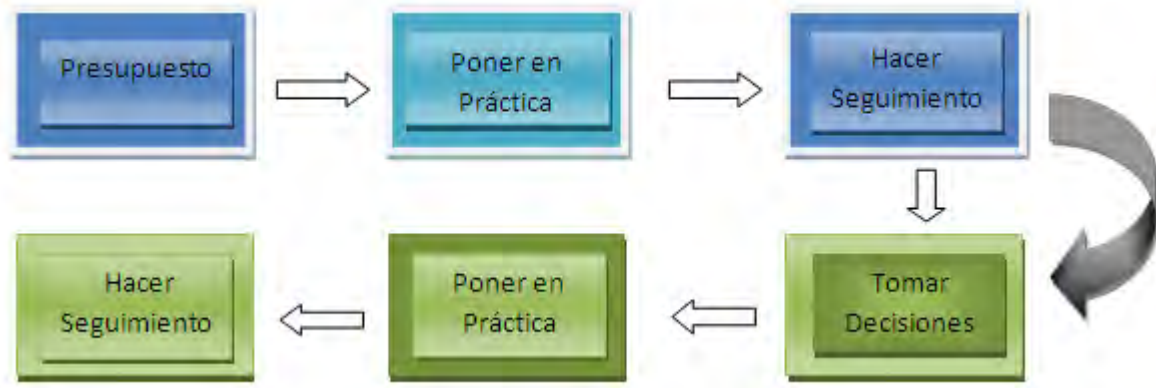
1. Comprender los valores, estrategia y planes de la organización o proyecto;
2. Comprender el significado de inversión y coste-eficiente;
3. Comprender las implicaciones de generar y recaudar fondos.

Cuando el personal tiene competencia para tomar plena responsabilidad de la actividad financiera de la organización o proyecto, los siguientes participantes deberían tomar la batuta en el proceso presupuestario: El Jefe financiero y/o contable; El Gerente Técnico de proyecto y/o Jefes de las Unidades de Negocio de la organización y/o Jefe de departamentos.

El presupuesto es asunto de cada uno de los miembros de ENDE Servicios y Construcciones S.A., al final; el personal de categoría superior debe comprender el presupuesto: cómo se ha preparado, por qué es importante y cómo hay que controlarlo.

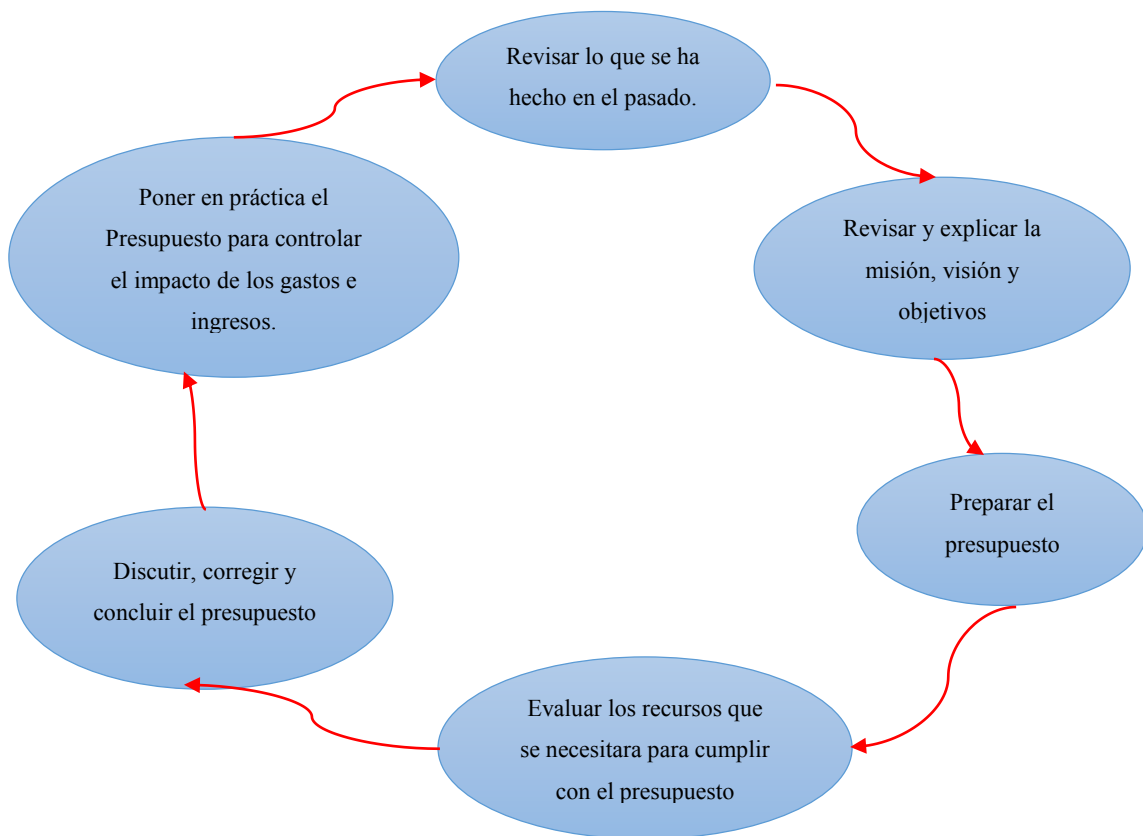
Los planes operacionales también conocidos como planes de acción o planes empresariales, constituyen los planes para el trabajo real, en un ciclo normal de planificación, la organización o proyecto empezará con un proceso de planificación estratégica, donde se estudia el problema que necesita tratarse, y el papel específico de la organización o proyecto para abordarlo. Esto se relaciona con las actividades reales que se tiene que emprender, para lograr el impacto planificado.

El seguimiento del presupuesto no es sólo algo que haces para saber aún más de tu rendimiento financiero como organización o proyecto. Necesitas la información para poder tomar decisiones. Éste es el aspecto del ciclo:



El éxito del proceso depende de la capacidad de aquellos que tienen responsabilidades administrativas para tomar decisiones y actuar. El ciclo de planificación debería tener el siguiente aspecto:

Ciclo de planificación.



¿Origen de los problemas del presupuesto de ENDE Servicios y Construcciones S.A.?

❖ No alineación del presupuesto a las estrategias y planeaciones de la organización.

Al ser el presupuesto una herramienta que forma parte de la gestión integral de ENDE Servicios y Construcciones S.A. es muy importante que esté alineado a la estrategia organizacional y a las metas superiores que se tienen contempladas alcanzar. La empresa utiliza el presupuesto como un sistema de control administrativo para establecer objetivos, asignar recursos y revisar resultados, sin embargo en la mayoría de las ocasiones este proceso se enfoca en el corto plazo y no se realiza tomando en cuenta la planificación estratégica lo que es un error ya que éste tiene un gran impacto en el desempeño de la empresa.

La estrategia y el presupuesto de las unidades de negocios deben de coincidir en el mismo camino a pesar de tener enfoques de tiempo distintos, por ejemplo si la unidad planifica un crecimiento de participación de mercado y su presupuesto está enfocado en la reducción de costos lo que sucederá es que los objetivos serán contradictorios y al final no podrán lograrse con éxito. El presupuesto es la estrategia vista desde el punto de vista económico, por eso es de gran valía que estén alineados.

❖ Concentrar la responsabilidad del presupuesto a una sola Unidad en este caso la Unidad de Presupuestos

Si bien es cierto que los presupuestos deben ser una iniciativa en la que esté involucrada la alta dirección y la unidad de Presupuestos de ENDE Servicios y construcciones S.A., la responsabilidad en el diseño, la ejecución y control deben de ser delegados a cada uno de los responsables de las Unidades de Negocios. Es esencial que cada una de las áreas operativas cuente con su presupuesto individual para que sea más sencillo el control y seguimiento, lo que a su vez va a contribuir al cumplimiento del presupuesto organizacional.

Este proceso implica que se involucre a los Gerentes y jefes de cada Unidad de Negocios desde la elaboración del presupuesto ya que ellos son quienes tienen más conocimiento de lo que sucede en el día a día en sus Unidades y Centros de costos además de que al ser parte de la planeación del mismo van a tener más en claro sus objetivos y serán responsables de ejecutar los planes de acción así como el seguimiento puntual.

❖ **Sobreestimación en la determinación del monto de los ingresos (Productos y servicios).**

El error más común de las unidades es el de elaborar un presupuesto pronosticando un escenario muy optimista de lo que las condiciones de mercado permiten, esto es proyectar ventas de servicios y productos que están muy por encima de las ventas reales.

Es necesario que el cálculo del presupuesto de ventas sea realizado con mucho cuidado y cautela, ya que si los ingresos que estás tomando como referencia no coinciden con lo que es factible lograr, puedan estar comprometiendo recursos que no se tienen y por consecuencia ENDE Servicios y Construcciones S.A. estará en dificultades para cumplir con sus compromisos pactados tanto con clientes como con proveedores.

Se recuerda que el presupuesto es un pronóstico de lo que se espera que suceda por lo tanto, es preferible que las unidades sean objetivas y prudentes, para estimar este monto se pueden apoyar en distintos métodos para realizar un pronóstico de ventas.

❖ **No utilización del presupuesto como una herramienta de mejora continua.**

Las unidades de Negocio de ENDESYC no aprovechan al máximo esta herramienta de gestión solo lo consideran como una alternativa para controlar los gastos sin conocer que les puede servir como una guía para un ciclo de mejora continua dentro de la unidad y por ende a la organización, ¿de qué manera? , existen muchas formas en las que el presupuesto puede ayudar, como ser: el detectar áreas de oportunidad en

las que se puede optimizar un proceso o reducir mermas mejorando la productividad de la empresa de manera importante.

❖ **Hacer al presupuesto como un método de presión y control**

El presupuesto es utilizado más como un método para vigilar y señalar de manera crítica lo que hacen los gerentes de unidades o al Gerente General, perdiendo el sentido de su función principal que es lograr que la empresa sea más eficiente con el uso de los recursos existentes. La imposición del presupuesto se considera como una manera de ejercer presión cayendo en el peligro de desmotivar a los colaboradores, de que se sientan rechazo hacia la práctica de esta metodología y provocando que sean muy pocos cooperativos como pudieran serlo.

Es importante recalcar que aunque hacer el presupuesto es de gran ayuda para el control administrativo de ENDE Servicios y Construcciones S.A., este debe servir también como un reto para cada uno de los Gerentes de unidades y jefes de área para el cual van a dar todo su esfuerzo para alcanzar los objetivos y metas que están determinadas en el mismo, esto para el beneficio de la empresa y de igual manera para su propia superación profesional.

❖ **Olvidarse del presupuesto después de realizarlo**

Sí, elaborar un presupuesto anual puede ser un proceso arduo y que implica invertir mucho tiempo y esfuerzo, sin embargo los Gerentes de la unidades y jefes de Áreas caen en el error de que, una vez realizado el presupuesto se queda en el olvido hasta que se hace revisión mensual o de fin del año para comparar resultados. No manteniendo un seguimiento y ajuste constante y periódico del presupuesto mismos que es esencial ya que esto te permite visualizar mejor las necesidades y retos que tiene la Unidad en ese momento, para así tomar decisiones importantes de manera oportuna.

6.3. FUNCIONES QUE CUMPLEN LA UNIDAD DE PRESUPUESTOS DE ENDESYC

La Unidad donde efectúa las operaciones el postulante, **Presupuestos**, es la unidad responsable de la formulación, seguimiento y evaluación del presupuesto, misma que es solicitada por las diferentes instancias y unidades de negocio de la Institución para el desarrollo de sus actividades.

Entre las funciones principales de la unidad de Presupuestos es la de mantener un adecuado control presupuesto de toda la institucional. La Unidad de Presupuestos es la responsable de:

- **Formular el presupuesto global.** Esta tarea se efectúa recopilando la información de todas las unidades de negocios de ENDESYC, como ser proyección de ingresos, proyección de compra de Activos fijos, contratación de personal y por ultimo sus datos históricos de gastos.
- **Verificar la Ejecución.** Revisar la ejecución de cada Unidad de Negocios corrigiendo los posibles errores o confusiones en la apropiación de los gastos que efectuaron.
- **Efectuar el seguimiento del presupuesto en forma global como por unidad de negocios.** Este seguimiento se realiza todos los días verificando si los techos presupuestarios están dentro lo que necesitan las unidades, efectuando transferencias entre partidas para cubrir posibles eventualidades.
- **Evaluación de los resultados.** Emitir informes mensuales de evaluación de los resultados a las diferentes Proyectos, unidades de negocios, Gerencias y a la Corporación.

En este contexto la responsabilidad asumida por el Responsable Nacional Presupuestos de ENDE Servicios y Construcciones S.A., debiendo cumplir las funciones mencionadas anteriormente en coordinación con la unidades de negocios.

6.3.1. Características de los Presupuestos

A fines de describir las tareas encomendadas bajo la responsabilidad de la Unidad de Presupuestos, primero es necesario señalar que:

- Se le denomina presupuesto a la previsión anual de los ingresos y gastos públicos. Es el punto de nacimiento de la actividad financiera de las entidades públicas o la institución que rige el conjunto de ingresos y gastos que ha de realizar el Estado.
- Los Presupuestos Económico es la proyección de los resultados y exhibe los saldos correspondientes a las cuentas de ganancias y pérdidas, cuyo valor neto final indica la ganancia o pérdida del periodo. Señala la variación patrimonial de este última o sea el incremento o decremento en el monto del patrimonio inicial.
- Los Partidas Presupuestarias, utilizadas para clasificar las cuentas de gastos e ingresos.
- Los índices de Proyección utilizados para proyectar el presupuesto.
- Datos históricos que son utilizados en la proyección de datos de la siguiente gestión.

6.3.2. Clasificación

La clasificación de las partidas presupuestarias se realiza de la siguiente forma:

- Ingresos
 - Ingresos Operativos
 - Ingresos no Operativos
- Gastos o Costos
 - Costos laboral Personal
 - Depreciaciones
 - Aprovisionamiento
 - Costo de Ventas
 - Gastos Administrativos
 - Gastos Financieros

- Impuestos a las Transacciones
- Servicios Profesionales
- Gastos del Personal
- Impuestos y Tasas
- Inversiones
 - Edificios
 - Equipo de Computación
 - Equipo de Comunicación
 - Vehículos Automotores
 - Maquinaria e Equipos
 - Muebles y Enseres
 - Instalaciones
 - Equipo de oficinas
 - Herramientas

6.4. DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD LABORAL

6.4.1 Descripción y procedimientos que realiza la Unidad de Presupuestos

La Unidad de Presupuestos, no cuenta con procedimientos que permiten estandarizar la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación del Presupuesto tanto en las Unidades Negocios como a nivel global.

A consecuencia de ello es que se presenta esta Memoria laboral con el objeto de desarrollar los procedimientos de formulación, ejecución, seguimiento y evaluación del presupuesto para las diferentes instancias; a continuación señalaremos procedimientos que realizamos en la unidad.

Los aspectos que deben manejarse por quienes tienen la responsabilidad de planificar en ENDESYC pueden ser:

a) La mecánica del presupuesto

El manejo operativo, numérico y mecánico de los Presupuestos no puede ni debe fallar, pues es la simple recolección, proceso y presentación

de los resultados que se esperan en el período presupuestado; que consiste esencialmente en:

- Diseñar los formatos e informes
- Determinar los datos necesarios
- Estructurar los métodos operativos para completar y desarrollar los procedimientos.

b) Técnicas del presupuesto

Son aquellos métodos de desarrollo de la información para uso administrativo en el proceso de toma de decisiones, relacionados con las estimaciones, y que nos sirve para validar y respaldar las proyecciones.

Entre estos tenemos:

- Métodos para pronosticar ventas
- Análisis de punto de equilibrio
- Determinación de costos estándar
- Presupuesto variable
- Investigación de operaciones (ventas, producción, inventarios)
- Determinación de la capacidad de producción
- Presupuesto base cero

c) Fundamentos del presupuesto

Son aspectos administrativos indispensables para una óptima ejecución de un sistema presupuestario. La participación y el compromiso permiten la viabilidad de las estrategias y acciones que acercarán los objetivos. Cuando se reciben cifras que no tienen el respaldo y sustento de cómo y con qué recursos se lograrán, difícilmente estos tendrán la validez que el presupuesto exige.

Entre los fundamentos que facilitan la consecución de los presupuestos tenemos:

- Compromiso de la administración

- Sistema de comunicación efectiva
- Sistema participativo
- Estructura organizacional definida
- Expectativas realistas (objetivos y metas)
- Asignación de recursos
- Horizontes de los presupuestos
- Referencias históricas (tendencias y comportamientos)
- Flexibilidad de los presupuestos
- Seguimiento y control
- Contabilidad por responsabilidad

6.4.2. Formulación de Presupuestos

Para la formulación del presupuesto ENDE Servicios y Construcciones S.A. se basa en lo siguiente:

- a) Recibe instrucciones y lineamientos de ENDE Corporación.
- b) Coordina y asesora a los supervisores de las unidades de negocios y sus centros de costos que conforman la empresa en la elaboración del presupuesto anual.
- c) Activa un sistema para la elaboración del presupuesto asesorado y controlado por la unidad.
- d) Estima los Servicios de proyectos a conseguir en la siguiente gestión.
- e) Elabora el presupuesto de ingresos y el presupuesto de gastos e inversión.
- f) Presenta el proyecto de presupuesto ante las Gerencias de ENDESYC donde se discute en el Comité de Gerencias, y se realizan reestructuraciones en los montos de las partidas. Es devuelto a la unidad para realizar los ajustes sugeridos.
- g) El presupuesto definitivo se somete a la aprobación del Presidente y Junta Directiva de ENDE Servicios y Construcciones S.A., para ser remitido a votación.

Luego, ENDE Servicios y Construcciones S.A. aprueba la asignación presupuestaria y dependiendo del plan de ingresos se designa los recursos. El presupuesto de gastos e inversión está dividido en partidas y sub-partidas tomando en cuenta el clasificador de gastos.

Para la formulación del presupuesto de las Unidades de Negocios primeramente se debe recopilar la siguiente información de índole financiera y administrativa:

- **Datos históricos de gastos ejecutados**, obtenidos de la base de datos de contabilidad, recomendable tomar la información de la última gestión o de los seis últimos meses para obtener la relación de ejecución de cada mes.
- **Proyección de Ingresos**, elaborado por las distintas Unidades de Negocios y/o proyectos, plasmando las unidades como los importes a ser ejecutados en la siguiente gestión.
- **Planificación de inversiones**, elaborado por la Unidades de Negocios y/o proyectos en donde informan en forma mensual las necesidades en Activos fijos.
- **Plan de negocios**, documento que concentra la información de los dos puntos anteriores que en donde se proporciona toda la información que es requerida con respecto a la planificación de cada unidad de negocios y sus centros de costos y posibles proyecciones de corto y mediano plazo.
- **Premisas financieras**, establecidas por ENDE Corporación para los gastos e ingresos.

En función a estos datos procedemos a iniciar la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación del presupuesto, pero primero:

- ✓ Se analiza la información proporcionada por las unidades de negocios, en caso de que exista alguna incoherencia en la información se procederá a la devolución de la misma para su corrección y justificación del mismo.

- ✓ Se verifica los datos históricos de la unidad, observado si existe algún gasto extraordinario que podría afectar a la proyección de los gastos.
- ✓ Se verifica la información de las inversiones de forma minuciosa, observando cantidades, importes, fechas de adquisición y relación con los ingresos.
- ✓ Se analiza el Plan de Negocios presentado por la Unidad, considerando sus futuros planes en donde se plasman inversiones, crecimiento de personal o turnos y la meta de ingresos a alcanzar.

Contando con la información señalada, se procede a revisar, verificar y analizar en el siguiente orden:

A. Formulación Presupuesto de Ventas o prestación de Servicios.

Para este punto se disgregar por Unidades de negocio con el objeto de poder explicar las características especiales de cada uno de ellos y como se desarrollan los cálculos de los mismos:

- 1) **Comercial**, para esta unidad de negocio se formula sus ingresos en base al contrato que se suscriben con las empresas de DELAPAZ, ENDE ORURO, ENDE COBIJA Y ENDE TRINIDAD. Este contrato es firmado por un lapso de dos años, en donde se establece el importe que se percibirá ENDE Servicios y Construcciones S.A., por ese tiempo, incluyendo los posibles incrementos salariales de acuerdo a los factores del IPC y el Tipo de Cambio.

Para esta unidad de negocios, se prorratea en el primer año de acuerdo a la ejecución efectuada en la gestión anterior, además de incluir tasa de crecimiento vegetativos de los clientes y el porcentaje del incremento salarial para cada año.

- 2) **Construcción, Montajes, UMAGSS y Supervisión**, para estas unidades la formulación del presupuesto de ingresos, es un poco más complicado, porque no se tiene un dato específico de la cantidad de

contratos que se obtendrán y cuánto tiempo duraran. Por lo tanto se considera para la proyección de Proyectos, se tomara el total del importe de Proyectos cerrados el año pasado adicionando un 8% de crecimiento para la unidad de UMAGSS y un 15% de crecimiento para otros proyectos de construcción y supervisión. En la distribución entre los meses se efectúa de acuerdo a la gestión anterior.

- 3) **Industrial**, para esta unidad el cálculo del presupuesto de ventas se basa a la capacidad de producción que generara en los meses venideros, tomando en cuenta cortes programados de mantenimiento y otras eventualidades, a esto se adiciona un 8% más de producción para posibles demandas de emergencia.

Como se observa, para cada uno de las unidades de Negocios tiene una característica especial para la formulación de Presupuesto de Ingresos por Servicios y/o Ventas, estos factores son imprescindibles para realizar la formulación del presupuesto.

B. Formulación del Presupuesto de gastos y costos

Para esta formulación de gastos y/o costos, se clasifican por partidas presupuestarias más importantes, como ser:

- 1) **Costo del personal**, esta partida es un agrupador de las cuentas que son afectadas por los gastos y costos del personal (sueldos, beneficios sociales, Aportes patronales, seguros personales, indumentaria y otros), es utilizada por todas las unidades y centros de costos de la Empresa ENDESYC. Su cálculo se basa en la proyección de los últimos tres meses anteriores, adicionando el incremento salarial que se pronostica para la siguiente gestión en todos sus componentes de esta partida. En el caso de las indumentarias y otros gastos se utiliza como factor de crecimiento la variación del IPC.

- 2) **Servicios Profesionales**, partida presupuestaria que agrupa a todos los servicios (Mantenimiento, consultorías, honorarios profesionales, Alquileres, transporte y otros) para formular sus importe se debe promediar el consumo de los meses anteriores tomando como crecimiento la tasa del IPC promedio por meses. Y con respecto a las consultoría de proyectos se establece mediante un porcentaje del 60% a un 70% del total del proyecto en las unidades de Supervisión y UMAGSS.
- 3) **Depreciaciones**, partida que agrupa la depreciación de todos los activos fijos y activos intangibles, su cálculo se efectúa mediante un cuadro detallado de depreciación de los activos, tomando como base los saldos de la gestión pasada y aplicando la NC N° 3 de actualización de acuerdo a las premisas de las UFV's. Además se debe tomar en cuenta el Programa de Adquisición de Bienes de cada unidad de negocios para incluir en las depreciaciones proyectadas.
- 4) **Aprovisionamiento**, partida presupuestaria que agrupa los siguientes ítems: Herramientas, materiales eléctricos, insumos varios, materiales de escritorio, mermas de producción, ajuste de inventarios y otros. Su forma de cálculo es base a los saldos al requerimiento de las unidades o de los proyectos, en este último caso se proyecta un 35% a 55% del total del proyecto de construcción y montajes. En los demás casos solo se puede considerar un 15% a 25% en unidades Comerciales, Supervisiones y UMAGSS. También aplicando la NC N° 3 de actualización de acuerdo a las premisas de las UFV's.
- 5) **Costos de Ventas**, partida utilizada por las Unidades industriales. Esta partida de costo es presupuesta de acuerdo a las ventas que se efectuaran tomando como experiencia el 60% al 75% para este grupo.

- 6) **Gastos Administrativos**, partida en donde se acumula todos los gastos que efectúa la Unidad Administrativa, para este grupo la forma de presupuestar es en base a los datos históricos de la anterior gestión, más una tasa de crecimiento establecida por PIB, para la gestión.
- 7) **Gastos Financieros**, partida que agrupa todos los gastos que se efectúa por pago de comisiones e intereses bancarios mismos que surgen por la emisión de boletas de garantías para proyectos. Para su cálculo se toma el crecimiento de los proyectos a ser considerados con una tasa bancaria del 3.35% sobre el tiempo e importe.
- 8) **Impuestos a las Transacciones**, partida que se calcula en base a las ventas de servicios y/o bienes proyectadas para la gestión tomando la tasa del 3% sobre el total de las ventas.
- 9) **Impuestos y Tasas**, partida que agrupa las tasas de rodaje, peajes, impuestos municipales y otros. Para su formulación se calcula en base al total de ingresos con una tasa del 3%, con un crecimiento en base al PIB.

Para efectuar el presupuesto de cada unidad de negocio se trabaja por partidas presupuestarias que están sujetas a factores de cálculos que son establecidas por la Corporación en sus premisas financieras

C. Formulación del Presupuesto de Inversiones (Programa de Adquisición de Bienes)

Todas las unidades de negocios como sus centros de costos, tienen que presentar un programa de Adquisición de Bienes en donde se plasma a detalle la compra de Activos Fijos en los rubros de Muebles y Enseres, Automotores, Maquinarias, herramientas, Equipos de comunicación, Equipos de Computación y Equipos de oficina., más un estudio de

recupero de la inversión de acuerdo a su plan de negocios que se establezcan.

En caso de que alguna información no sea coherente se procede a la devolución a la unidad o unidades para que procedan con la corrección de las observaciones o los ajustes que se sugieran. Una vez corregido y/o ajustado los formularios se procede nuevamente a la revisión de forma minuciosa, una vez verificado esta información se procede a consolidar para tener el presupuesto global de ENDE Servicios y Construcciones S.A., el mismo como objetivo principal tiene conseguir una utilidad del 15% con respecto del resultado de la gestión anterior y para inversiones del 5% al 7%.

Con estos parámetros se efectúa la formulación del presupuesto, una vez conseguido el objetivo se procede a realizar una presentación a Gerencia General y Gerencias de las Unidades de Negocios, para su revisión, después de los comentarios vertidos por las gerencias, si son positivas se procede a enviar a ENDE Corporación para su revisión final y definitiva. Si la Corporación no tiene observación alguna se prepara para su presentación y aprobación mediante directorio, el mismo que es convocado para la tercera semana del mes de enero. Una vez aprobado se pone en ejecución desde finales de ese mes.

6.4.3 Ejecución del Presupuesto

Antes de empezar a analizar los resultados de la ejecución presupuestaria, es necesario realizar una breve introducción sobre el funcionamiento de la empresa ENDESYC en cuanto al presupuesto.

a) Identificación de la asignación presupuestaria de las partidas de gastos.

A través de la revisión de los presupuestos de gastos de la empresa ENDESYC de gestiones anteriores, se pudo indagar sobre las partidas que

lo integran y la distribución porcentual de esta asignación. A tales efectos se obtuvo la información que se presenta en el cuadro N° 1.

Cuadro N° 1.

Identificación de la asignación presupuestaria de las partidas de gastos ENDE Servicios y Construcciones S.A. (ENDESYC)

DENOMINACION DE PARTIDAS	ASIGNACION ANULA 2017	DISTRIBUCION PORCENTUAL
Costo del personal	104.441.220	54,30%
Servicios profesionales	32.027.858	16,65%
Depreciaciones	9.763.158	5,08%
Aprovisionamientos	6.235.043	3,24%
Costo de Ventas - Unid. Productivas	10.057.142	5,23%
Gastos administrativos	10.033.416	5,22%
Gastos financieros	579.182	0,30%
Impuesto a las Transacciones	6.141.147	3,19%
Impuestos y tasas	95.531	0,05%
Otros gastos no operativos	2.084.184	1,08%
TOTAL GASTOS Y/O COSTOS	181.457.880	
COMPRA DE INVERSIONES	10.892.251	5,66%
TOTAL GASTOS	192.350.132	100,00%

Fuente: Informe del Presupuesto de la ENDESYC 2017, Cálculo: propio

El límite máximo para comprometer, causar y realizar desembolsos por partidas y sub-partidas en cada trimestre es de un 25% aproximadamente del total de su asignación anual.

En el cuadro N° 1, se observa que la partida de Costo Laboral, es la que tiene la mayor asignación crediticia con un 54,30% del total de gastos. Esto se debe a que la ENDESYC es una empresa Servicios, Construcción y ahora de fabricación, motivo por el cual es necesaria la implementación de mucha Mano de obra como: Sueldos y salarios, beneficios sociales, indumentarias, seguros personales, aportes patronales, entre otros.

Igualmente, las partidas que resultan con un significativo porcentaje de participación son Servicios Profesionales con un 16,65% está representado por servicios de mantenimiento de vehículos y maquinarias, Consultorías por Producto, alquileres, transporte y otros. La partida de adquisición de Inversiones con un 5.66% contempla las compras de Muebles, Maquinarias, Vehículos, Herramientas, Equipos de Oficina, Equipos de Computación y otras.

La partida Costos de ventas con un porcentaje del 5.23% está representado por los gastos que incurren las unidades de industriales como ser sueldos, aportes, depreciaciones, materiales directos y otros. La partida Gastos Administrativos con un porcentaje del 5,22% del presupuesto total, incluye los gastos en: Suscripciones, gastos legales, servicios básicos, seguros generales, multas, etc.

La partida Depreciaciones con un porcentaje del 5.08% del presupuesto total, incluye gastos como: la depreciación de activos fijos y la amortización de activos intangibles. La partida Aprovisionamiento con un 3.24%, es todo lo que sale de almacenes materiales eléctricos, combustible y lubricantes, herramientas, insumos de limpieza, material de escritorio y otros insumos.

Por último, las partidas de menor crédito presupuestario resultaron ser las siguientes: Impuestos a las tracciones que contempla el gasto que se incurre por la facturación de las ventas proyectadas; y las partidas Gastos financieros e Impuestos y tasas.

Al analizar las partidas presupuestarias se considera necesario presentar los procedimientos de la ejecución presupuestaria de ENDESYC, pues expresan las acciones y procesos que ésta pone en marcha en busca de la materialización de los planes y objetivos propuestos para cada período económico.

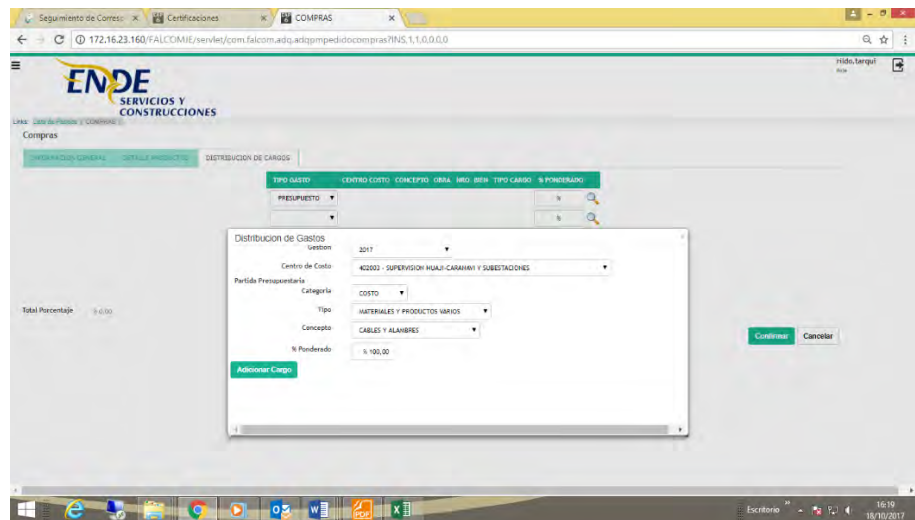
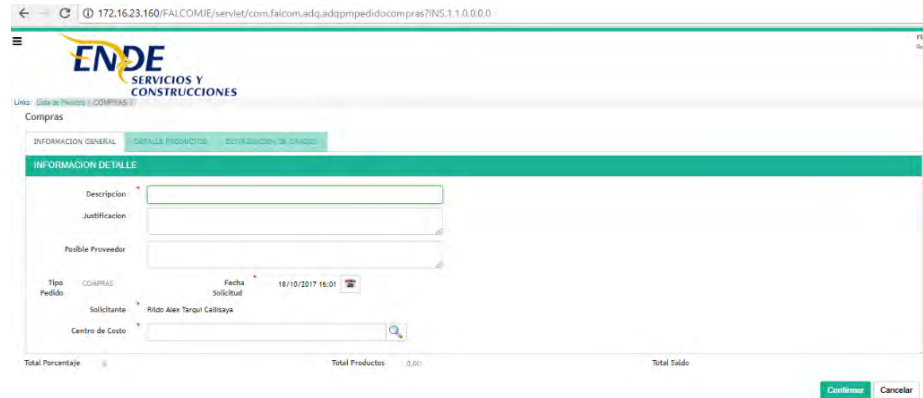
b) Descripción de los procedimientos de ejecución presupuestaria de la empresa.

Los compromisos son autorizados por el jefe de la unidad y la gerencia administrativa financiera, pues debe llevarse un control de los gastos, que permita saber si son necesarios y si existe disponibilidad financiera para cubrirlos, evitando así gastos innecesarios o sobre giros en las partidas. La unidad de Presupuesto elabora un programa de adopción de medidas previas a la ejecución en el cual se indica los diferentes períodos presupuestarios por trimestres y se establecen las cuotas por partidas para comprometer, causar y realizar desembolsos máximos. Esta cuota máxima es del 25% del total de cada sub-partida y/o partida.

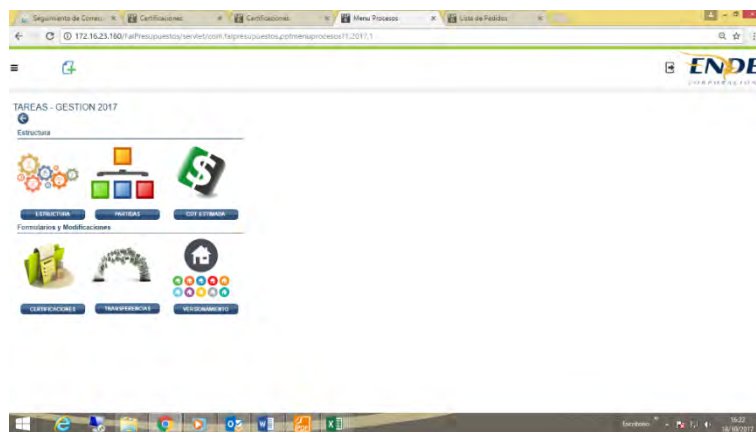
En el caso del presupuesto de los Proyectos, se considera una sola cuota del 100% por tratarse de periodos inferiores de a un año y en el caso de que el proyecto fuera más de un años se tomaría la cuota del 25% por partida.

Cada una de las unidades administrativas que conforman la organización elabora un pedido interno, donde se indica las características de los materiales, suministros o servicio que se requiere para un período determinado. De acuerdo a la cantidad que demande la obra, bien o servicio se seguirá un procedimiento, conforme a lo establecido en el Reglamento de Adquisición de Bienes y Servicios.

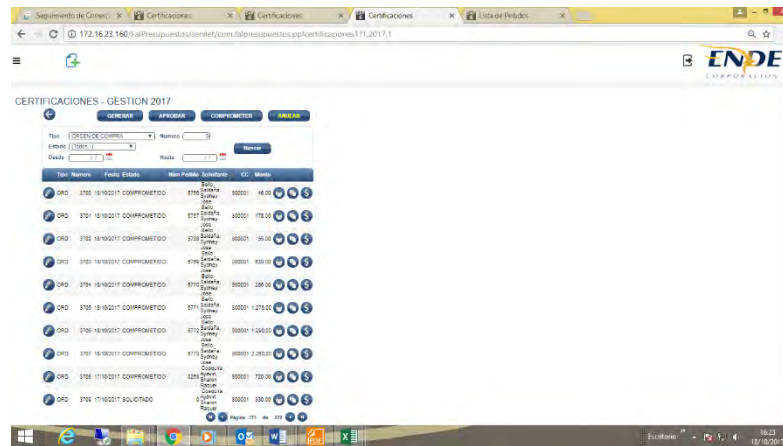
Se crea el compromiso en el sistema FAL módulo de Presupuestos de la forma siguiente:



a) Se selecciona la opción movimiento de gastos en el menú principal.



b) Se elige la opción del compromiso.

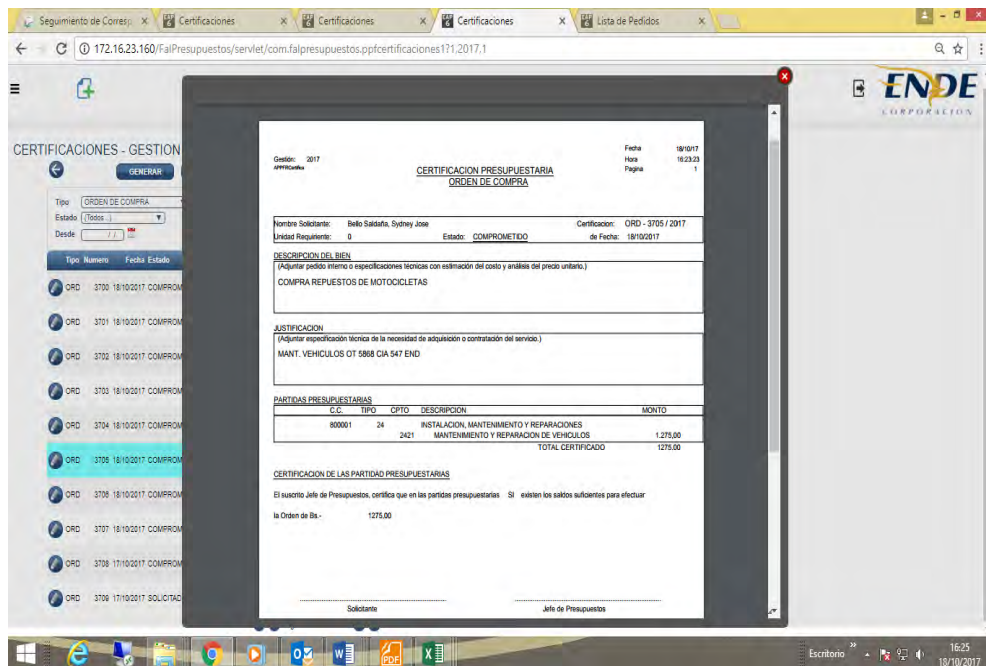


c) Se ingresan los datos de la estructura y sub- partida a los cuales se imputará el compromiso.

d) Se oprime el botón agregar.

e) Se ingresan los datos del documento: código del documento, beneficiario, fecha de elaboración del documento, fecha de entrada a la unidad y monto.

f) Finalmente se oprime el botón agregar para que el sistema almacene la información y de esta manera queda creado el compromiso.



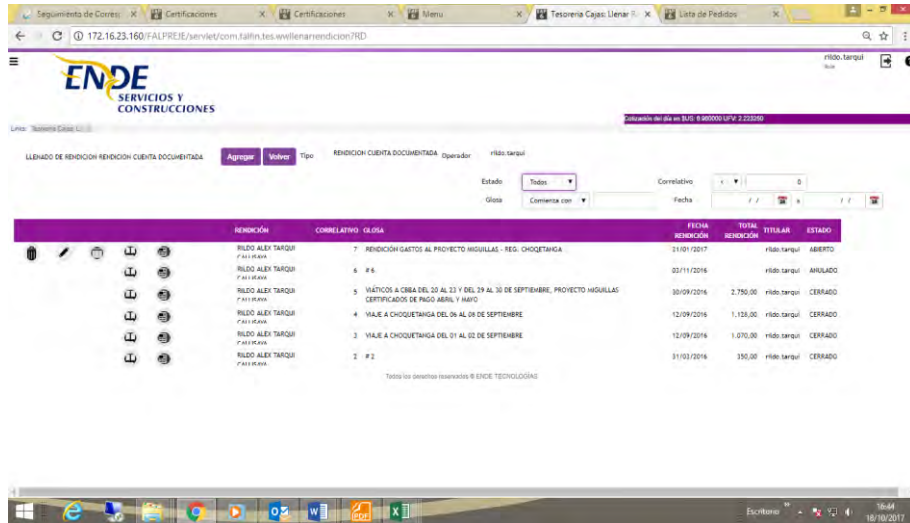
- Los documentos son firmados y sellados por el jefe de la unidad de Presupuestos.
- Se devuelven a la unidad de origen para que le sea anexada la factura, luego de que la unidad solicitante haya recibido el bien o servicio.

En caso de que se encuentren errores en el documento o no exista disponibilidad presupuestaria para crear ese compromiso los documentos son objetados y devueltos a la unidad de origen para su corrección y solicitud de traspaso respectivamente.

Cuando se trate de adquisición de bienes o contratación de servicios, se puede proceder por adjudicación directa pues al igual que los compromisos con trabajadores se consideran gastos corrientes y están representados por documentos como: la relación de viáticos con anticipo, relación de viático sin anticipo, liquidación de prestaciones y beneficios al personal, publicidad y logística, gastos de servicios médicos, reposición de fondos fijos, entre otros.

Los documentos nombrados anteriormente, al igual que los contratos, órdenes de compra y órdenes de trabajo conjuntamente con su factura, para su ejecución pasan por el siguiente procedimiento:

- a) Los documentos son firmados y sellados por las unidades de negocios involucradas y por la gerencia o en su defecto por la Gerencia Administrativa.
- b) Son llevados a la unidad de Presupuesto y Gestión donde: Se registran en el libro de entrada de documentos, asentando la fecha de llegada, la descripción (nombre del beneficiario), número, monto y tipo de documento.
- c) Son revisados por los analistas presupuestarios para constatar que han sido elaborados de acuerdo a las normas y políticas de la empresa.
- d) Se registra la factura en el sistema FAL, para ejecutar el gasto causado con el certificado de compromiso y se procede de la siguiente manera:



- ✓ Se selecciona la opción movimiento de gastos en el menú principal.
- ✓ Se elige la opción ejecutar compromiso.
- ✓ Se ingresan los datos de la estructura y sub- partida a los cuales se imputará el gasto.
- ✓ Se oprime el botón agregar.
- ✓ Se ingresan los datos del documento inicial (contrato, orden de trabajo u orden de compra solicitará los datos de la factura: código, fecha de elaboración, fecha de entrada y monto.
- ✓ Finalmente se oprime el botón agregar para que el sistema almacene la información y de esta manera queda ejecutado el compromiso.

Los gastos corrientes también se ejecutan en el sistema FAL:

- a) Seleccionando la opción movimiento de gastos en el menú principal.
- b) Se elige la opción ejecuciones directas.

En esta etapa ya no se debe comprometer los fondos, ya que el sistema automáticamente informa si no existen fondos. Los documentos son firmados y sellados por el jefe de la unidad. Cuando los analistas detecten errores en el documento serán devueltos a la unidad de origen para su corrección. En caso de que no exista disponibilidad presupuestaria para la ejecución de los gastos que representan estos documentos, la unidad solicitante tramitará un traspaso

que permita la ejecución del gasto. Cuando no exista disponibilidad presupuestaria para ejecutar un gasto de tipo contractual, deben ser ejecutados ocasionando un sobregiro en la sub-partida correspondiente.

Finalmente la documentación llega a la unidad Tesorería, donde se elaboran los cheques, se hacen firmar por el gerente financiero y Gerente General y se entregan a sus beneficiarios.

6.4.4 Análisis y Evaluación de Resultados

Analizar los resultados significa: describir, interpretar y discutir los datos numéricos o gráficos que se disponen en los cuadros estadísticos resultantes del procesamiento de datos.

El análisis se realizó considerando los contenidos del marco teórico y en relación con los objetivos, las variables e indicadores de la investigación. El análisis se efectuó aplicando la estadística descriptiva que permitió una interpretación cualitativa. Dicho análisis, fue posible por la utilización del programa MICROSOFT EXCEL versión 2010, que permitió ejecutar un cuadro, con sus respectivas divisiones por cada pregunta del cuestionario aplicado; y de esta manera analizar e interpretar los resultados encontrados.

A fin de recolectar la información necesaria para el presente trabajo de investigación, se utilizó como técnica la encuesta a través de cuestionarios; por medio de éste, se obtuvo la indagación pertinente para el análisis. Con la finalidad de determinar las necesidades de la implementación de un sistema de control para presupuestos, que permita una adecuada administración financiera de las operaciones de ENDE Servicios y Construcciones S.A.

El análisis de las encuestas fueron aplicadas, a todos los que conforman el personal del departamento administrativo, contable, de supervisión y a los técnicos de campo.

6.4.5 Cuadro comparativo por Gestiones.

GESTION	DETALLE	INGRESOS	COSTOS	GASTOS	OTROS	UTILIDAD
2013	PRESUPUESTO	78.965.425	(35.885.630)	(25.956.805)	-259.863	16.863.127
	EJECUCION	68.158.347	(43.778.970)	(12.275.290)	247.653	12.351.740
	VARIACION IMPORTE PORCENTUAL	10.807.078 14%	7.893.340 -22%	(13.681.515) 53%	(507.516) 195%	4.511.387 27%
2014	PRESUPUESTO	121.435.623	(51.085.245)	(63.597.220)	184.857	6.938.016
	EJECUCION	124.932.406	(48.265.420)	(56.744.593)	809.547	20.731.940
	VARIACION IMPORTE PORCENTUAL	(3.496.782) -3%	(2.819.825) 6%	(6.852.627) 11%	(624.690) -338%	(13.793.924) -199%
2015	PRESUPUESTO	130.301.238	(37.291.453)	(73.487.607)	285.595	19.807.772
	EJECUCION	155.777.972	(58.901.718)	(85.757.267)	(1.032.523)	10.086.464
	VARIACION IMPORTE PORCENTUAL	(25.476.734) -20%	21.610.265 -58%	12.269.659 -17%	1.318.117 462%	9.721.308 49%
2016	PRESUPUESTO	170.914.612	(81.508.282)	(70.619.838)	(7.861)	18.778.631
	EJECUCION	168.548.860	(88.542.021)	(62.826.538)	324.887	17.505.189
	VARIACION IMPORTE PORCENTUAL	2.365.752 1%	7.033.738 -9%	(7.793.301) 11%	(332.748) 4233%	1.273.442 7%
2017*	PRESUPUESTO	198.529.617	(142.176.661)	(37.266.636)	(413.740)	18.672.580
	EJECUCION	158.764.241	(113.203.513)	(32.967.044)	(482.087)	12.111.597
	VARIACION IMPORTE PORCENTUAL	39.765.376 20%	-28.973.148 20%	-4.299.592 12%	68.347 -17%	6.560.983 35%

* Ejecucion a Octubre 2017

Fuentes: Elaboracion propia

En este cuadro se demuestra que con los procedimientos que se implantan, ayudaran al mejoramiento de los resultados y a la toma de decisiones oportuna.

6.4.6 Conclusiones y recomendaciones

a) Conclusiones

Por medio del trabajo de investigación realizado, se puede concluir que ENDE Servicios y Construcciones S.A., dedicada al servicios estratégico del sector eléctrico y otros se presenta las siguientes conclusiones:

- ✓ La planificación presupuestaria empírica que utiliza la institución, no permite que los distintos departamentos puedan desarrollar sus actividades con eficacia, esto se refleja en las encuestas realizadas a los colaboradores de la institución, quienes consideran que el 61.70% de los recursos asignados, son entregados a tiempo; sin embargo, no satisfacen las necesidades porque no se distribuyen de manera adecuada. Esto radica en que los porcentajes de distribución que asigna la administración a las diferentes Unidades de Negocio y sus centros de costos, no cuentan con un estudio previo de requerimientos, provocando insatisfacción en los clientes internos y externos de ENDE Servicios y Construcciones S.A.; puesto que no se pueden desarrollar las actividades de manera normal, ya que no se cuenta con los recursos económicos y humanos necesarios.

El departamento con más dificultades por la asignación de presupuestos, es el Construcción y montajes con un 60.87% de respuestas; ya que dichos recursos no permiten la oportuna cancelación de los rubros a terceros. Otro punto importante, es que dicha asignación de presupuestos, no permite el cumplimiento de los objetivos institucionales.

- ✓ El personal de ENDE Servicios y Construcciones S.A. no posee la suficiente experiencia en la elaboración de presupuestos, puesto que los mismos son asignados por la administración en base a sus criterios, lo que ocasiona que dichos recursos no satisfaga las necesidades de cada Unidad.
- ✓ Por respuestas obtenidas de los encuestados, la institución cuenta con un 48.94% de documentación que faciliten la gestión presupuestaria, siendo estos: políticas, procedimientos, registros, funciones y responsabilidades.

El problema radica en que los mismos, no son utilizados por los empleados, debido a que no son difundidos ni aplicados por todos los miembros de ENDE Servicios y Construcciones S.A. Este particular hecho, manifiestan que es por la falta de tiempo y coordinación; entre los funcionarios responsables de cada unidad de negocios y la parte administrativa; lo que, provoca un inadecuado manejo de los recursos, y a su vez la deficiente asignación de estos; proporcionando información financiera que no es de calidad. Además, no cuentan con personal capacitado para las diversas áreas, y el software utilizado para el manejo de la contabilidad, no tiene una relación con el Modulo de Presupuestos; lo que, ocasiona pérdida de tiempo, subutilización de recursos humanos e incremento de gastos.

- ✓ Ende Servicios y Construcciones S.A., no posee un sistema de control de presupuestos que faciliten y ayuden a la gestión de la planificación presupuestaria, provocando que los procesos en cada departamento, se realicen de manera empírica y tratando de ajustarse a las necesidades que se presentan. Esto, burocratiza las actividades a ejecutarse por falta de compromiso de los responsables a las disposiciones emitidas.

b) Recomendaciones

Una vez determinada las falencias en la planificación presupuestaria como en la información financiera se puede recomendar lo siguiente:

- ✓ Implementar funciones y responsabilidades a cada departamento; además, establecer el principio y fin en autoridad como el de responsabilidad para cada persona. Esta definición de responsabilidad en cada área, permite solicitar el informe de los requerimientos para cada proyecto a ejecutarse. Para ello, debe considerarse: número de empleados necesarios, inventario, materiales, insumos, transporte,

combustible en extra o diésel y el tiempo que se va emplear. Y una vez realizado el informe, el Departamento Financiero; se encargará de la asignación de recursos a cada rubro, tomando en cuenta futuros imprevistos.

Es necesario desarrollar un presupuesto, que contemple con todas las actividades de la institución, con el propósito de demostrar los modelos que se pueden emplear en una planificación y control de flujos financieros.

- ✓ Implementar una persona especializada en la creación de presupuestos que sirva como guía para la elaboración técnica y viable del mismo, en base a los parámetros que se establecerán a lo largo del presente trabajo de investigación. Y que sus funciones y responsabilidades sean asignadas de forma escrita.

- ✓ Proporcionar capacitación continua y permanente al personal, en aspectos relacionados a sus actividades. Por otra parte la asignación de tareas en cada una de sus áreas, especialmente a los empleados que conforman el Departamento Financiero, por ser el eje vertebral de la institución en el manejo de los recursos económicos.

Para cumplir con lo señalado se realizará una evaluación de la formación y experiencia de cada uno de ellos, conociendo así sus capacidades y competencias para de esta manera potenciarlas. Dichas capacitaciones, permitirán que el personal se desempeñe adecuadamente en su trabajo, es decir, cumplan con sus responsabilidades. Así mismo, para los técnicos de campos refuercen y optimicen el tiempo en la ejecución de proyectos, garantizando el cumplimiento de los objetivos institucionales de ENDE Servicios y

Construcciones S.A. Entre estos, está brindar un buen servicio a la sociedad, para mejorar la calidad de vida de sus beneficiarios.

Esto consiste en proporcionar a los empleados, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo; actitudes del personal en conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas. El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo.

- ✓ Crear e implementar un sistema de control de presupuestos para de esta manera proporcionar a la administración una ágil, segura, y cómoda asignación de los recursos económicos para cada departamento, con la finalidad de ser más equitativos en la distribución de los presupuestos, logrando de esta manera optimizar tiempo en la ejecución de los presupuestos, y oportunidad en la atención de las necesidades de cada uno de estos.

Un sistema de control debería medir decisiones correctas, es importante que los objetivos establecidos en el proceso de planeación sean relevantes para el propósito de la empresa. Esto significa que los controles deberían medir el desempeño en las áreas de resultados claves. En otras palabras, les deberían destacar los logros importantes. Los controles también deberían señalar las desviaciones a un costo mínimo, y sus beneficios superiores a los costos. También se requiere que los controles sean suficientemente sencillos para que puedan comprenderse, mostrar de una manera oportuna desviaciones en relación con los estándares para que puedan iniciarse acciones correctivas antes de que se conviertan en grandes problemas.

6.5 PROPUESTA DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.

**6.5.1 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA FORMULACION DEL
PRESUPUESTO.**

	ENDE Servicios y Construcción S.A. Unidad de Presupuestos	Código: Revisión:
Procedimiento de Formulación del Presupuesto		Fecha: Página: 1 de 3
<p>1. Introducción: Este procedimiento es relativo a la elaboración de la formulación del presupuesto para las diferentes Unidades de Negocios y Proyectos de ENDE Servicios y Construcciones S.A.</p> <p>2. Objetivos del procedimiento: Elaborar una propuesta que contenga los aspectos principales para la formulación del presupuesto necesario para las diferentes unidades (En conjunto con el departamento de Planificación.)</p> <p>3. Campo de aplicación: Gerencias de las Unidades de Negocios, Proyectos y Unidad de Presupuestos.</p> <p>4. Definiciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ G.A.F.: Gerencia Administrativa Financiera. ✓ P.O.A.: Plan Operativo Anual. ✓ G.U.N.: Gerencia Unidades de Negocios. <p>5. Referencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Código de Comercio. “Por lo cual se regula la presentación del Presupuesto” ✓ Ley de Empresas Publicas N° 466. Por la cual se regula la elaboración del POA y el Presupuesto que orienten su gestión y determinen objetivos y metas específicas en el marco del plan estratégico empresarial Contratación Pública. ✓ Resolución Suprema N° 225558. Regula las Normas Básicas del Sistema de Presupuestos y sus directrices. <p>6. Descripción:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El encargado de Presupuesto de las Unidades de Negocios recibirán de forma oficial la información sobre las políticas presupuestarias generales, variables macroeconómicas, ejecución de los meses anteriores o gestión anterior y los formularios a ser empleados para la formulación del Presupuesto. 2. El encargado de Presupuestos efectuara una capacitación sobre el llenado y formulación del presupuesto a todas las unidades y sus centros de costos. Enfocándose en las características especiales que tiene cada unidad o proyecto. Considerando las directrices establecidas por la Casa Matriz y sus variables macroeconómicas. 		

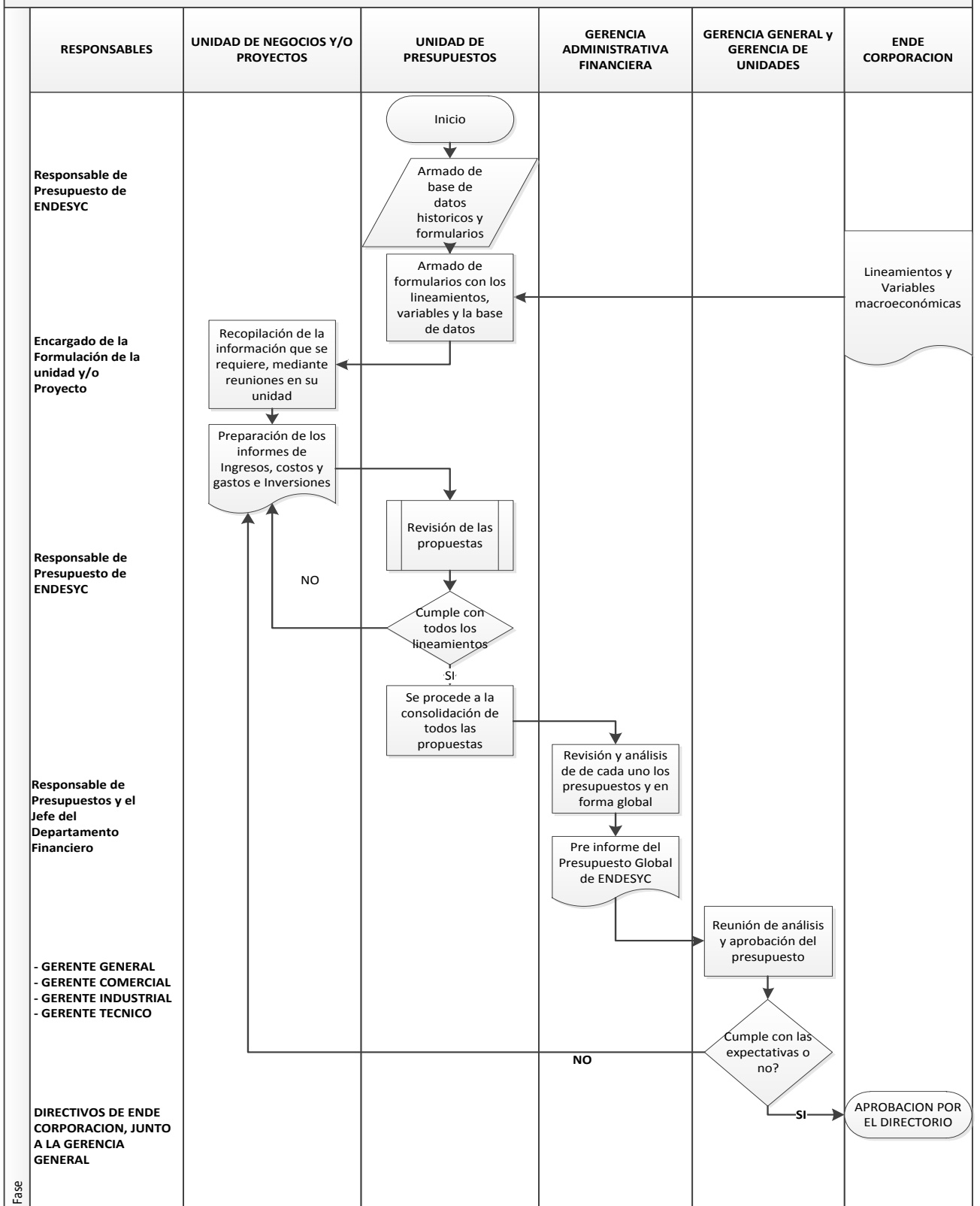
	ENDE Servicios y Construcción S.A. Unidad de Presupuestos	Código: Revisión:
Procedimiento de Formulación Presupuestario		Fecha: Página: 2 de 3
<p>6. Descripción:</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Los encargados del Presupuesto de las unidades de negocios se les asignara un tiempo razonable para la formulación y el armado de un borrador del presupuesto. 4. El presupuesto se preparara en cuatro partes: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ingresos, en base a las expectativas que se quieran alcanzar para la siguiente gestión, más un 10% de incremento sobre el total para todas las unidades. ✓ Costo de ventas (Unidades de producción), la base de cálculo se relaciona a al presupuesto de producción y la proyección de ventas ✓ Costos y gastos, estos gastos son calculados en base a la experiencia de cada gerencia, con un margen del 65% al 75% del total de los ingresos menos impuestos. ✓ Inversiones, estos deben estar plasmados en el POA y los objetivos estratégicos, conjuntamente con el plan de retorno de las mismas. 5. El encargado del presupuesto una vez terminado la propuesta o el borrador del presupuesto enviara con una nota oficial a la Jefatura Financiera y la Unidad de Presupuestos para la revisión. 6. La Unidad de Presupuestos efectuara la revisión del mismo en base a las políticas y variables macroeconómicas establecidas, además del porcentaje de crecimiento los ingresos y gastos. 7. En caso de existir observaciones, la Unidad de Presupuestos procederá a convocar a una reunión al encargado del presupuesto al cual informara las observaciones que se encontraron en el borrador del Presupuesto. 8. En la reunión se revisara punto por punto para analizar y proponer las posibles correcciones del Borrador del presupuesto. 9. Una vez terminado la reunión se devolverá con nota oficial el Borrador del Presupuesto a la unidad que corresponda, para que efectúe las correcciones de las mismas en un tiempo razonable. 10. El responsable de la Unidad de Negocio, procederá a efectuar la corrección y una vez efectuadas las correcciones enviara a la Jefatura Financiera y Unidad de Presupuestos con tota formal el informe final del presupuesto para su consolidación. 		

11. El Responsable de la Unidad de Presupuestos, una vez recibido la Presupuesto de la unidad de Negocio o proyecto, procederá a consolidar en uno solo, tomando en cuenta las políticas y variables macroeconómicas.
12. Una vez consolidado la información de los presupuestos de las Unidades de Negocios y proyectos, se convoca a una reunión a todas las Gerencias, incluida la Gerencia General para la revisión y análisis del presupuesto preliminar.
13. En caso de existir alguna observación al presupuesto global, se procederá a la revisión por Unidad de Negocio y Proyecto. Proponiendo las posibles correcciones.
14. La unidad de Presupuestos una vez terminada la reunión devolverá a las unidades que corresponda los presupuestos observados para su modificación de forma inmediata.
15. Una vez corregido el presupuesto, nuevamente se convoca a una reunión de revisión, y si en esa reunión no surge observación alguna se puede considerar como presupuesto por aprobar.
16. La Unidad de Presupuesto, una vez revisado por las gerencias, envía con nota formal la información a ENDE Corporación para su revisión.
17. En caso de existir observaciones por ENDE Corporación se procederá a corregir los mismos de forma minuciosa e inmediata.
18. Y si fuese que no existiera observación alguna o si se corrigiera las observaciones, ENDE Corporación convocara a reunión de Directorio para la aprobación del Presupuesto.
19. Una vez aprobado en directorio el presupuesto, se procede al cargado de los importes al sistema FAL para su ejecución y seguimiento por parte de las unidades y proyectos.

Fecha de actualización: 00/00/0000

Documentado por:

FLUJO GRAMA PROCEDIMIENTOS DE FORMULACION



6.5.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE EJECUCION DEL PRESUPUESTO.

	ENDE Servicios y Construcción S.A. Unidad de Presupuestos	Código: Revisión:
Procedimientos de Ejecución del Presupuesto		Fecha: Página: 1 de 2
<p>1. Introducción: Este procedimiento es relativo a la ejecución del presupuesto para las diferentes Unidades de Negocios y Proyectos de ENDE Servicios y Construcciones S.A.</p> <p>2. Objetivos del procedimiento: Elaborar una propuesta que contenga los aspectos principales para la ejecución del presupuesto necesario para las diferentes unidades (En conjunto con el departamento de Planificación.)</p> <p>3. Campo de aplicación: Gerencias de las Unidades de Negocios, Proyectos y Unidad de Presupuestos.</p> <p>4. Definiciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ G.A.F.: Gerencia Administrativa Financiera. ✓ P.O.A.: Plan Operativo Anual. ✓ G.U.N.: Gerencia Unidades de Negocios. <p>5. Referencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Código de Comercio. “Por lo cual se regula la presentación del Presupuesto” ✓ Ley de Empresas Publicas N° 466. Por la cual se regula la elaboración del POA y el Presupuesto que orienten su gestión y determinen objetivos y metas específicas en el marco del plan estratégico empresarial Contratación Pública. ✓ Resolución Suprema N° 225558. Regula las Normas Básicas del Sistema de Presupuestos y sus directrices. <p>6. Descripción:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. En esta etapa de no existe problema alguno, porque la estructura de las partidas del presupuesto está interrelacionado con las cuentas que usa la contabilidad, compras - adquisiciones y tesorería, al momento de su ejecución. b. Una vez aprobado el presupuesto, el responsable de la Unidad de presupuestos procede a carga al sistema FAL los importes de cada uno de los presupuestos en sus respectivas Unidades de Negocios y Proyectos de acuerdo al código de Centro de Costo que tenga. c. Luego de cargar los importes se procede a liberar el presupuesto (Recalcular los importes y los centros de costos). 		

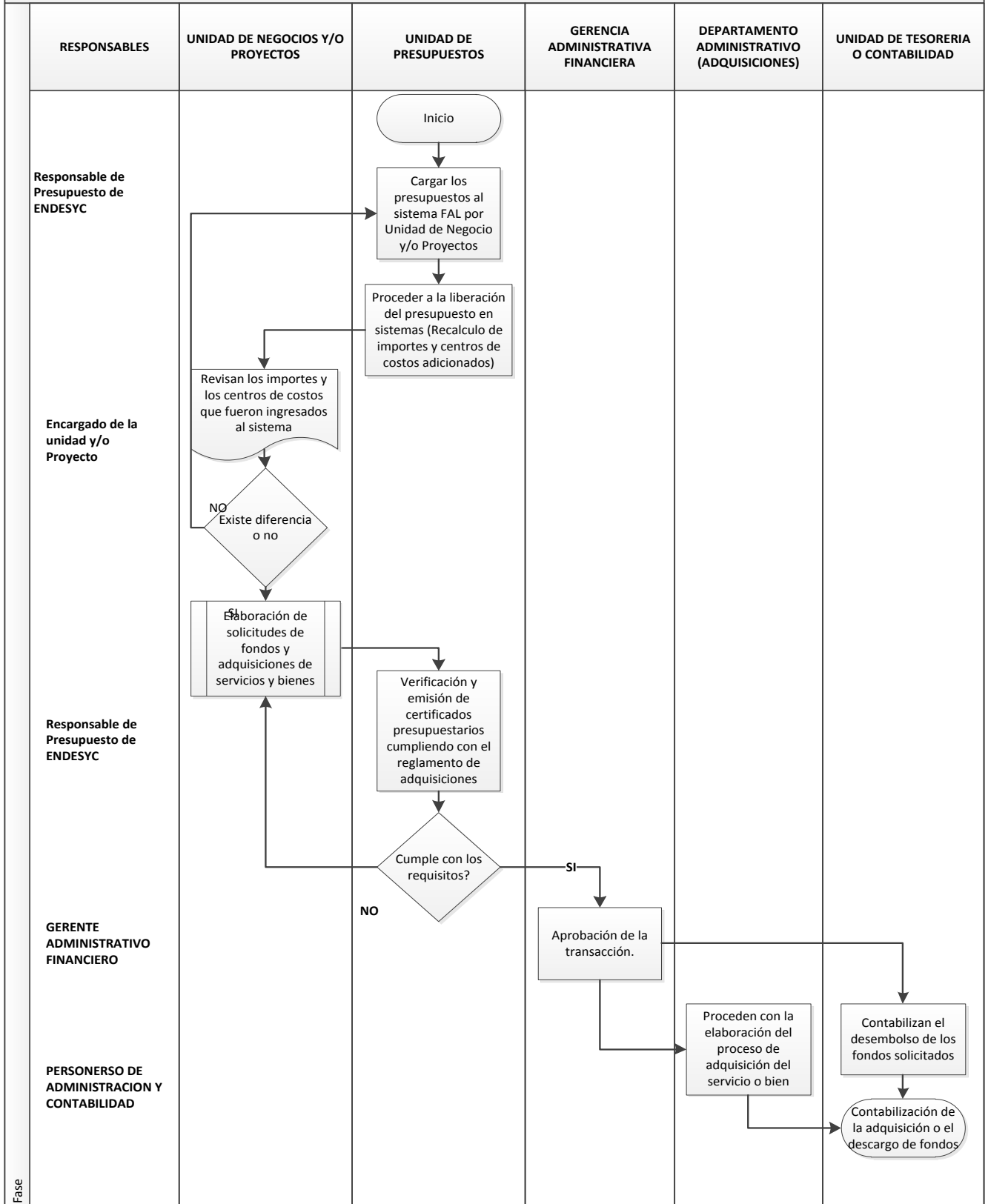
	ENDE Servicios y Construcción S.A. Unidad de Presupuestos	Código: Revisión:
Procedimientos de Ejecución del Presupuesto		Fecha: Página: 2 de 2
<p>6. Descripción- metodología:</p> <p>d. Posterior a ello se procederá a comunicar a las Unidades y/o Proyectos que pueden dar inicio a las solicitudes de adquisición de materiales, insumos, activos fijos y servicios, como también a la solicitud de fondos de avance para proyectos.</p> <p>e. Al momento de la ejecución, también se menciona que se clasifica de acuerdo a su tipo de operación como ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ingresos, su ejecución procede cuando se emite una factura de un proyecto, apropiando a su centro de costo y partida que corresponda, o en caso de devengamiento. ✓ Costo de ventas (Unidades de producción), la ejecución se efectúa al momento de la determinación del costo de los productos terminados para la venta, siendo estos llevados al inicio a unas cuentas transitorias de activos para que luego se asigne a final de mes a la partida presupuestaria respectiva. ✓ Costos y gastos, la ejecución de este grupo se efectúa a través de tres opciones generadas por el sistema FAL: <ul style="list-style-type: none"> a. Solicitud de Fondos, con este formulario se procede a comprometer fondos de avance, detallando las posibles partidas de gastos que serán afectadas al momento de la rendición por la ejecución y al centro de costos o unidad de negocios que afectara. b. Adquisición de materiales o servicios, con este formulario se compromete fondos para la adquisición de bienes o prestación de servicios mencionándolas partidas y el centros de costo a ser afectado. ✓ Inversiones, tiene el formulario de adquisición de Activos Fijos, donde se detalla el centro de costos o la unidad solicitante y el tipo de activo fijo a ser adquirido y las partidas a ser afectadas. <p>f. El sistema restringe la emisión de cualquier formularios en el caso de no tener presupuesto o no tenga la partida presupuestada, emitiendo el mensaje de que no existe presupuesto y que se debe revisar las partidas, es cuando la unidad solicitante debe analizar una posible transferencia.</p> <p>En este punto de la ejecución no existe mucho problema por contar con un sistema que nos ayuda a ejecutar y/o apropiar correctamente los ingresos, gastos e inversiones en las partidas presupuestarias. En el caso de existir alguna apropiación errónea es detectado por la unidad de contabilidad y/o propuestos, para su posterior corrección</p>		
Fecha de actualización: 00/00/0000		Documentado por:

6.5.3 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE SEGUIMIENTO DEL PRESUPUESTO.

	ENDE Servicios y Construcción S.A. Unidad de Presupuestos	Código: Revisión:
Procedimientos de Seguimiento del Presupuesto		Fecha: Página: 1 de 2
<p>1. Introducción: Este procedimiento es relativo al Seguimiento del presupuesto para las diferentes Unidades de Negocios y Proyectos de ENDE Servicios y Construcciones S.A.</p> <p>2. Objetivos del procedimiento: Elaborar una propuesta que contenga los aspectos principales para el seguimiento del presupuesto necesario para las diferentes unidades (En conjunto con el departamento de Planificación.)</p> <p>3. Campo de aplicación: Gerencias de las Unidades de Negocios, Proyectos y Unidad de Presupuestos.</p> <p>4. Definiciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ G.A.F.: Gerencia Administrativa Financiera. ✓ P.O.A.: Plan Operativo Anual. ✓ G.U.N.: Gerencia Unidades de Negocios. <p>5. Referencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Código de Comercio. “Por lo cual se regula la presentación del Presupuesto” ✓ Ley de Empresas Publicas N° 466. Por la cual se regula la elaboración del POA y el Presupuesto que orienten su gestión y determinen objetivos y metas específicas en el marco del plan estratégico empresarial Contratación Pública. ✓ Resolución Suprema N° 225558. Regula las Normas Básicas del Sistema de Presupuestos y sus directrices. <p>6. Descripción:</p> <p>El seguimiento es un punto muy importante para cada una de las unidades y proyectos, por lo mismo, mencionamos que:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. El encargado del presupuesto de la Unidad de negocios o Proyecto, verificara los importes cargados al sistema, teniendo que ser los mismos de ellos formularon a inicio. b. El encargado del presupuesto de la unidad o proyecto, es el responsable de efectuar el seguimiento en forma global, como también por partidas en los grupos de ingresos, gastos, costos, y lo más importante en inversiones. 		

	ENDE Servicios y Construcción S.A. Unidad de Presupuestos	Código: Revisión:
Procedimientos de Seguimiento del Presupuesto		Fecha: Página: 2 de 2
<p>6. Descripción:</p> <ul style="list-style-type: none"> c. Tiene la tarea de emitir semanalmente un informe de las posibles variaciones que se encuentren en el estado de resultados como en las inversiones. d. Este informe debe ser aprobado por la Gerencia de esas unidades o Jefe inmediato y en caso de que en este informe se adjunte una solicitud de ajuste muy significativo, este debe estar acompañado con otro informe de justificación. e. Una vez emitido el informe, este se enviara a la unidad de Presupuestos con copia al Departamento Financiero mediante nota oficial. f. La unidad de presupuestos conjuntamente con el Departamento Financiero procederá con la revisión del informe, guiándose en el POA y plan estratégico de la Unidad de Negocios y/o Proyecto. g. Una vez revisado los documentos se procede a convocar a una reunión de coordinación entre el Departamento Financiero (UP) y la Unidad de negocios o proyecto, con el objeto de tratar uno a uno las posibles transferencias de fondos entre partidas presupuestarias. h. Concluida la reunión o las reuniones, se devolverán los informes con las observaciones y en caso de ser rechazado la solicitud, se procede a la devolución del documento para su reformulación. i. El encargado de Presupuestos, procederá a corregir las observaciones y una vez corregido las observaciones enviar nuevamente el informe para su revisión a la unidad de Presupuestos. j. En caso de que la unidad o unidades o proyectos no emitan informe alguno la Unidad de Presupuestos procederá a emitir un informe de variaciones que será presentado a la Gerencia general, donde se adjunta recomendaciones y posibles ajustes. k. Una vez revisados los informes, la Unidad de presupuestos mediante nota enviara en forma consolidada las transferencias presupuestarias y los informes de seguimiento a la gerencia general para la revisión y aprobación. l. Una vez aprobado las transferencias se procederá a actualizar el sistema FAL y a la vez se comunicara a las unidades de negocios con respecto a sus Presupuestos modificados. 		
<p>Fecha de actualización: 00/00/0000 Documentado por:</p>		

FLUJO GRAMA PROCEDIMIENTOS DE SEGUIMIENTO

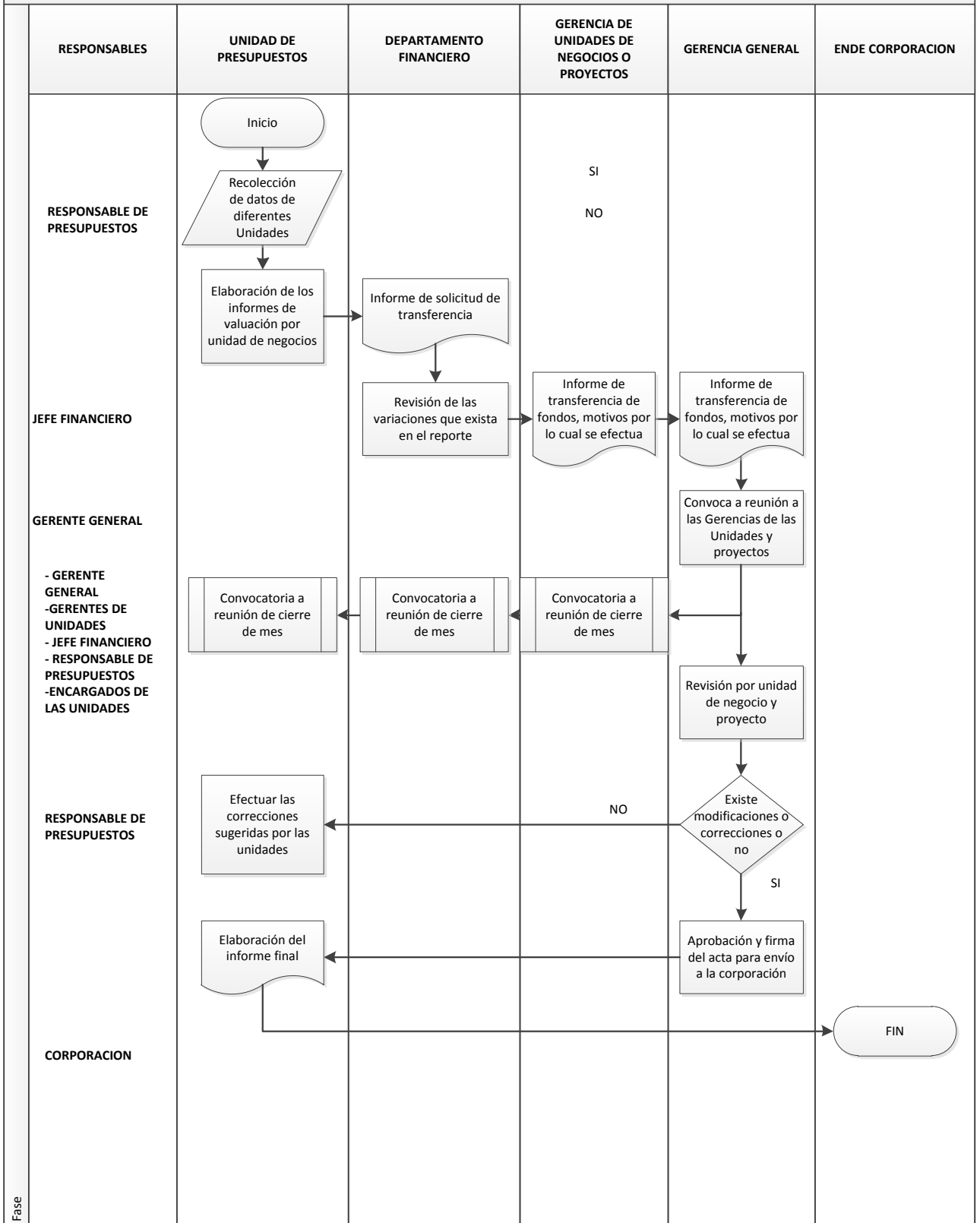


6.5.4 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE EVALUACION DEL PRESUPUESTO.

	ENDE Servicios y Construcción S.A. Unidad de Presupuestos	Código: Revisión:
Procedimientos de Evaluación del Presupuesto		Fecha: Página: 1 de 2
<p>1. Introducción: Este procedimiento es relativo a la valuación del presupuesto para las diferentes Unidades d Negocios y Proyectos de ENDE Servicios y Construcciones S.A.</p> <p>2. Objetivos del procedimiento: Elaborar una propuesta que contenga los aspectos principales para la valuación del presupuesto necesario para las diferentes unidades (En conjunto con el departamento de Planificación.)</p> <p>3. Campo de aplicación: Gerencias de las Unidades de Negocios, Proyectos y Unidad de Presupuestos.</p> <p>4. Definiciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ G.A.F.: Gerencia Administrativa Financiera. ✓ P.O.A.: Plan Operativo Anual. ✓ G.U.N.: Gerencia Unidades de Negocios. <p>5. Referencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Código de Comercio. “Por lo cual se regula la presentación del Presupuesto” ✓ Ley de Empresas Publicas N° 466. Por la cual se regula la elaboración del POA y el Presupuesto que orienten su gestión y determinen objetivos y metas específicas en el marco del plan estratégico empresarial Contratación Pública. ✓ Resolución Suprema N° 225558. Regula las Normas Básicas del Sistema de Presupuestos y sus directrices. <p>6. Descripción:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. El responsable de la Unidad de Presupuestos de ENDE Servicios y Construcciones enviara un correo a todas las unidades, solicitando información antes del cierre de cada mes que se efectuara el 15 de cada mes. b. La Unidad de Presupuestos prepara los reportes de valuación del presupuesto en donde se consolidara la información de las unidades de negocios y/o proyectos. c. La unidad de presupuestos primeramente procederá a la consolidación de los datos de las inversiones, ítem por ítem, verificando y analizando los posibles desfases en importe y porcentaje. A la vez emitirá un informe que justifique las variaciones detectadas. 		

	ENDE Servicios y Construcción S.A. Unidad de Presupuestos	Código: Revisión:												
Procedimientos de Evaluación del Presupuesto		Fecha: Página: 2 de 2												
<p>6. Descripción- metodología:</p> <p>d. Luego de cargar los importes se procede a liberar el presupuesto (Recalcular los importes y los centros de costos).</p> <p>e. Una vez cerrado la parte de la contabilidad el responsable dará inicio a la Evaluación por unidad de negocio detectando las variaciones más significativas de acuerdo al siguiente grado de valuación:</p> <table border="1" data-bbox="339 653 987 871" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>PORCENTAJE</th> <th>CALIFICACION</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0% A 10%</td> <td>OPTIMO</td> </tr> <tr> <td>11% A 25%</td> <td>BUENO</td> </tr> <tr> <td>26% A 50%</td> <td>REGULAR</td> </tr> <tr> <td>51% A 100%</td> <td>PARA REVISION</td> </tr> <tr> <td>101% A <</td> <td>PREOCUPANTE</td> </tr> </tbody> </table> <p>f. Las variaciones muy significativas serán comunicadas a las unidades afectadas, para que ellos emitan sus justificativos y respaldos necesarios.</p> <p>g. Después del análisis de las variaciones por Unidad de Negocio el responsable emitirá un informe de las variaciones, adjuntando los informes de las unidades o proyectos, para la presentación a Gerencia general.</p> <p>h. Además la Unidad presentara cuadros de comparación por unidades de negocios y en forma global de los estados de resultados a una fecha de cierre, más otro cuadro de inversiones ejecutadas y no ejecutadas como información para la Gerencia.</p> <p>i. La Gerencia General convocara a una reunión a todas las unidades de negocios y/o proyectos para evaluar los resultados de cierre, en donde se procederá a analizar las posibles modificaciones al presupuesto o correcciones a las futuras ejecuciones.</p> <p>j. Las conclusiones se plasmaran en un acta de compromiso, donde cada participante se comprometerá a efectuar los ajustes al presupuesto o a la ejecución del siguiente mes.</p>			PORCENTAJE	CALIFICACION	0% A 10%	OPTIMO	11% A 25%	BUENO	26% A 50%	REGULAR	51% A 100%	PARA REVISION	101% A <	PREOCUPANTE
PORCENTAJE	CALIFICACION													
0% A 10%	OPTIMO													
11% A 25%	BUENO													
26% A 50%	REGULAR													
51% A 100%	PARA REVISION													
101% A <	PREOCUPANTE													
Fecha de actualización: 00/00/0000		Documentado por:												

FLUJO GRAMA PROCEDIMIENTOS DE EVALUACION



- Resolución Suprema N° 225558 (Normas básicas del Sistema de Presupuestos), Subsistema de Seguimiento y Evaluación Presupuestaria, Art. 29 y 30.
- Conceptos sobre Presupuesto y control presupuestario
 - **Antonio Lavolpe, Carmelo Capasso, Alejandro Smolje**, (La gestión presupuestaria).
 - **Víctor M. Paniagua Bravo**, (Sistema de Control Presupuestario).
 - **Glenn A. Welsch, Ronald W. Hilton, Paul N. Gordon** (Planificación y control de Utilidades)
 - **Pedro Rubio Domínguez**, Introducción a la gestión Empresarial (www.eumed.net).

9. ANEXOS

ANEXO 1

DIAGRAMA DE MINIMOS - PROCESO PEI CORPORATIVO

LINEAMIENTOS

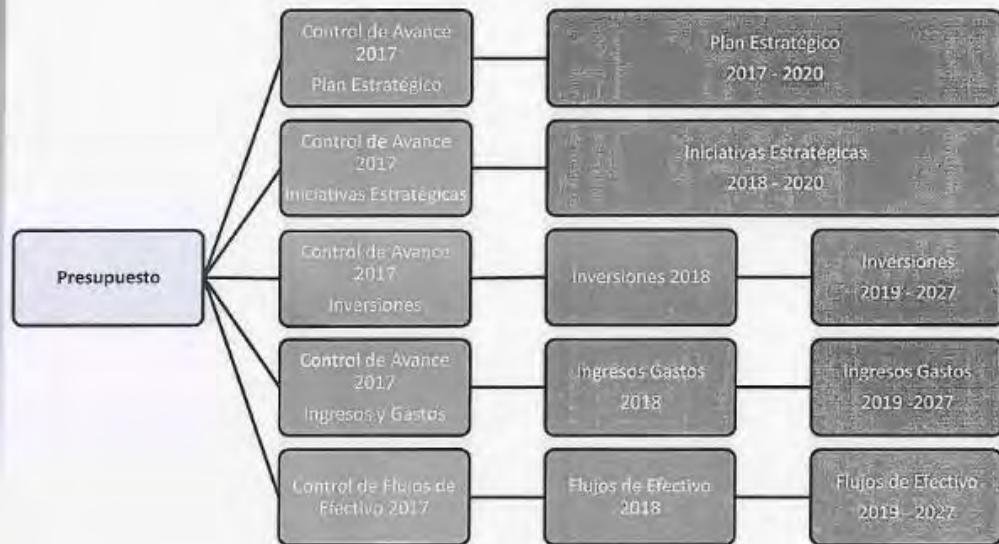
Para la elaboración de la información del Plan Estratégico Institucional, Programa de Operaciones Anual y Presupuesto 2018 deberá contener los siguientes documentos:

- Control de ejecución presupuestaria de ingresos y gastos al 31 de mayo y estimación de los mismos conceptos hasta diciembre 2017. De la misma manera, deberán considerar el estado de resultado, balance y flujo de caja.
- Control de ejecución presupuestaria de Inversiones al 31 de mayo y estimación de ejecución a diciembre 2017.
- El Plan Estratégico debe cubrir las gestiones 2017 al 2020.
- Plan de Iniciativas Estratégicas para el año 2018.
- Presupuesto de ingresos y gastos, resultados, inversiones, balances y flujos de caja para el año 2018, se deberá presentar en forma mensualizada.
- El Presupuesto de ingresos y gastos, resultados, inversiones, balances y flujos de caja para los años 2019 - 2027, se deberán presentar en forma anual.
- El presupuesto deberá contener sus respectivos modelos de excel, detallados, en formato editable, con todos los links incluidos.

Asimismo, debe considerar el siguiente aspecto:

- El PEI, POA y Presupuesto con la conformidad de ENDE, debe ponerse a consideración del Directorio, cada año en el mes de diciembre, a más tardar.

Composición Básica del Presupuesto





Aspectos Generales

- Los presupuestos deberán estar contruidos bajos supuestos uniformes, emitidos por ENDE, para todas las empresas en lo referente a variables Macroeconómicas y del Mercado Eléctrico, tales como:
 - Crecimiento del PIB
 - Variaciones del Tipo de Cambio
 - Variaciones de la UFV
 - Incrementos de Sueldos y Salarios
 - Bonos a ser considerados
 - Pronostico de despacho de energía y potencia firme para Generadoras
 - Las distribuidoras tomanan sus modelos tarifarios y el pronostico antes mencionado para Demanda
 - La transmisora considerará la actual metodología de remuneración.



Aspectos Particulares

- La corporación definirá para cada empresa:
 - La política de dividendos a considerarse para la preparación de flujos de efectivo, es al 100 %, previa resta de la corrección monetaria (solo si fuese positiva) y la reserva legal.
 - La asignación de proyectos tanto a nivel de diseño o ejecución
- Cada empresa deberá especificar los supuestos particulares utilizados para su presupuesto ,tales como:
 - Niveles de perdidas en Distribución por Sistema
 - Niveles de Confiabilidad para Transmisión
 - Potencia Firme por maquina en Generadoras
 - Paradas forzadas por maquina en Generadoras
 - Paradas planificadas por mantenimiento por maquina (Detallar horas y fechas)



Plan Estratégico

- El Plan Estratégico deberá especificar las siguientes variables con un horizonte hasta la gestión 2020:
 - Misión
 - Visión
 - Declaración de Valores
 - Análisis FODA
 - Definición de Estrategia (Diferenciación, Liderazgo en Costos, Especialización)
 - Identificación de Iniciativas Estratégicas y su aporte a la explotación de oportunidades y fortalezas, así como la mitigación de amenazas y debilidades.
 - Identificación de Proyectos a ejecutar (Previo acuerdo la matriz)
 - Definición de actividades y responsables por actividad




Iniciativas Estratégicas

- Cada iniciativa Estratégica deberá identificar:
 - Objetivo
 - Responsable de ejecución
 - Presupuesto de Ingresos Asociados
 - Presupuestos de Gastos asociado (Sean recursos existentes o adicionales se debe especificar)
 - Presupuesto de Inversiones asociado , marcando hitos significativos al interior del año.
 - Cronograma de ejecución de la iniciativa



Inversiones

- El plan de inversiones deberá identificar:
 - Objetivo
 - Responsable de ejecución
 - Presupuesto de Gastos Indirectos de Mano de Obra, Servicios y Materiales.
 - Cronograma de ejecución de la iniciativa, marcando hitos significativos al interior del año.
 - Programa de compras con especificaciones técnicas adjuntas



Ingresos y Gastos

- El presupuesto de ingresos y gastos deberá considerar:
 - Fecha de activación de inversiones e inicio de depreciación
 - Ingresos principales detallados (Energía, Potencia, Peaje, Cortes, Reconexiones)
 - Otros Ingresos (Detallados, otros ingresos operacionales y no operacionales y en rubros específicos el efecto de la norma 3 y 6)
 - Otros Costos (Detallados, otros ingresos operacionales y no operacionales y en rubros específicos el efecto de la norma 3 y 6)
 - Ingresos Financieros
 - Egresos Financieros
 - Impuesto a las Utilidades (Previsión mensual)
 - Todos los rubros deberán tener memorias de cálculo en excel que se entregaran en CD, con toda la información vinculada.

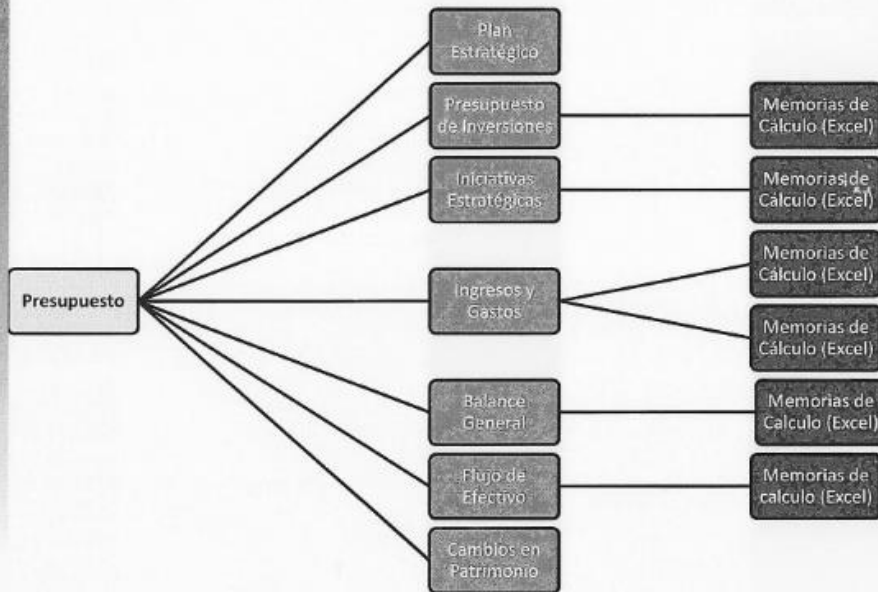


Estados Financieros

Los presupuestos antes mencionados deben contener:

- Para el año 2018
 - Estado de Resultados mensual y acumulado
 - Balances Mensuales
 - Flujos de Caja mensuales
 - Cambios en Patrimonio anual
 - Ingresos Financieros mensuales
 - Egresos Financieros mensuales
 - Impuesto a las Utilidades (Previsión mensual)
 - Todos los rubros deberán tener memorias de cálculo en excel que se entregaran en CD, con toda la información vinculada.
- Para los años 2019 – 2027 los reportes serán anuales (se incluirán todas a excepción de Cambios en Patrimonio)

Composición del Presupuesto

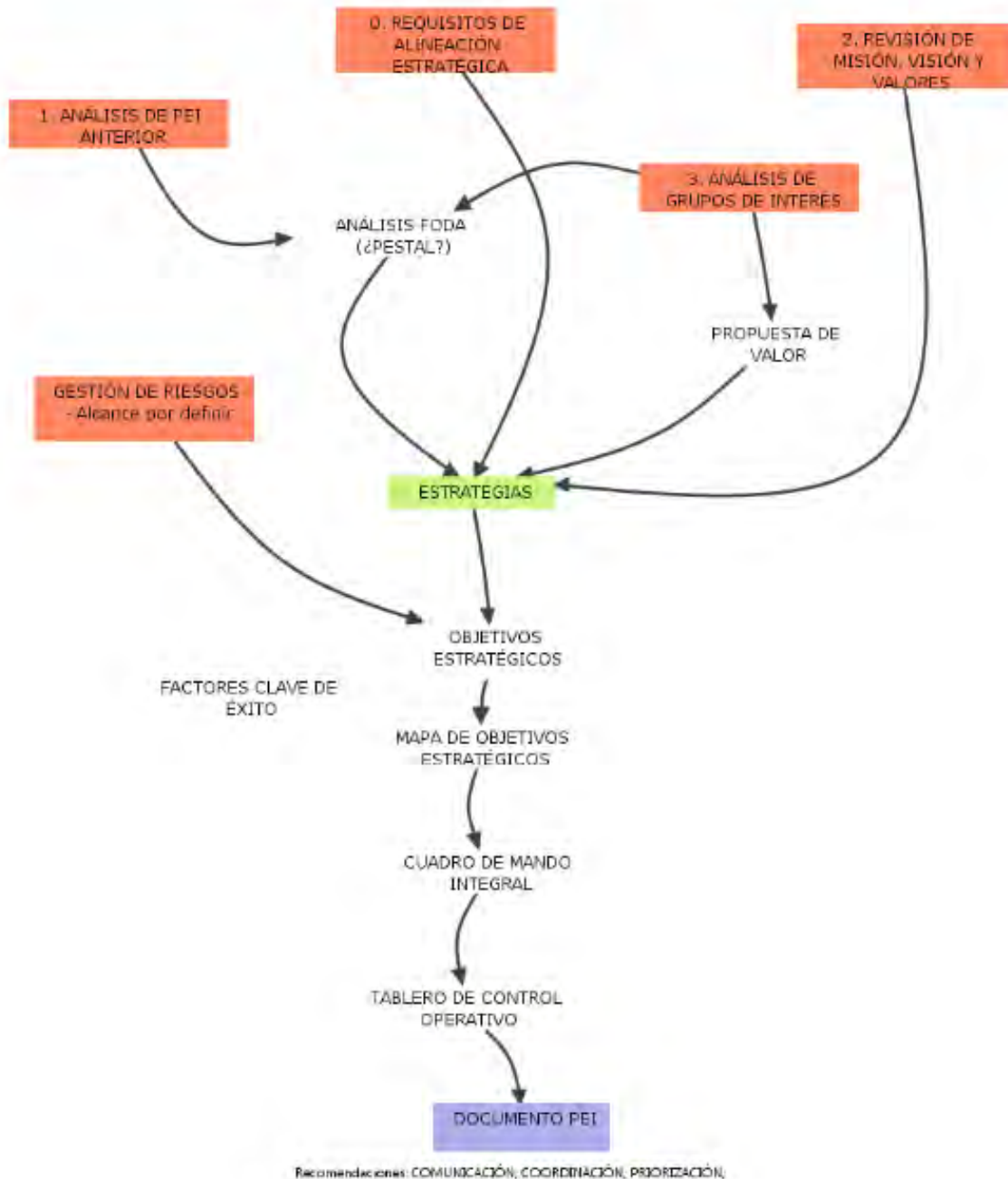


ANEXO 2

DIAGRAMA DE MINIMOS - PROCESO PEI CORPORATIVO

Diagrama de Mínimos – Proceso PEI Corporativo Consensuado en taller viernes 16 de octubre de 2015

GFYS



ANEXO 3

PLAN ESTRATEGICO EMPRESARIAL

Plan Estratégico Empresarial ENDE Servicios y Construcciones

2017 - 2021



TABLA DE CONTENIDO

1	Enfoque político	3
2	Diagnóstico institucional	4
3	Objetivos y estrategias institucionales	5
3.1	Misión	5
3.2	Visión	5
3.3	Valores	5
3.4	Objetivos estratégicos	6
4	Planificación	8
4.1	Cuadro de Mando	8
4.2	Actividades	10

Plan Estratégico Empresarial

ENDE Servicios y Construcciones

1 Enfoque político

CONCEPCIÓN DE DESARROLLO Y DE LA PLANIFICACIÓN QUE TIENE LA ENTIDAD

Se asume que la planificación es el primer paso para el logro de objetivos tanto estratégicos como operativos. En base a las experiencias de gestiones pasadas se ha aprendido que no es posible lograr niveles adecuados de desarrollo sin una adecuada planificación y sin un adecuado seguimiento y monitoreo a los avances de la planificación.

ROL DE LA ENTIDAD EN LA BÚSQUEDA DEL VIVIR BIEN

Una de las bases para el vivir bien es lograr que todos los bolivianos y bolivianas tengan acceso a los servicios básicos, mediante la ejecución de proyectos de distribución, construcción y mediante los servicios comerciales se aporta a que todos tengan acceso al servicio eléctrico de forma continua. Al ser una empresa del estado los niveles de rentabilidad y eficiencia están controlados, lo que aporta a que los costos de los proyectos y del servicio eléctrico sean justos y responsables, sin afectar a economía del país o de los bolivianos

PARTICIPACIÓN DE LA ENTIDAD EN EL DESARROLLO SECTORIAL, TERRITORIAL Y NACIONAL

La participación de ENDE SYC está relacionada en los siguientes tres niveles:

- Sectorial, aportando a la expansión del servicio de distribución, construcción y mediante la lectura, servicios comerciales garantizando así que el servicio eléctrico se brinde con eficiencia y eficacia.
- Territorial abarcando tanto áreas rurales como urbanas, para garantizar que toda la población cuente con este servicio básico indispensable.
- Nacional, legando a los nueve departamentos en todo el territorio nacional.

ROL DE LA ORGANIZACIÓN SEGÚN LAS DIRECTRICES DE ESTADO

Aportar a:

A) Socialización y universalización de los servicios básicos con soberanía para el Vivir Bien, mediante la ejecución de proyectos

B) Soberanía sobre nuestros recursos naturales con nacionalización, industrialización y comercialización en armonía y equilibrio con la Madre Tierra, por lo cual ENDE SYC debe ejecutar los proyectos y servicios cumpliendo la normativa ambiental y buscando que se cumplan con los planes de expansión y cambio de la matriz energética para poder abastecernos plenamente de energía eléctrica."

POLÍTICAS DE ESTADO A LAS QUE RESPONDE LA ENTIDAD

El Vivir Bien, es uno de los mandatos más importantes, a los cuales los lineamientos de ENDE SYC se enfocan y cubrir las necesidades básicas de la población. Apuntar luego a llegar a ser el centro energético de Sudamérica.

2 Diagnóstico institucional

DEBILIDADES		IMPACTO 3 - Alto impacto 2 - Impacto moderado 1 - Bajo impacto
D-1	Flujo de caja reducido y falta de cobros efectivos	
D-2	Abastecimiento inoportuno de suministros	3
D-3	Falta de capacidad para encarar proyectos grandes o especializados	1
D-4	Débil coordinación con las áreas de apoyo	2
D-5	Desactualización de procedimientos técnicos y administrativos, limitaciones en su aplicación y lentitud en los existentes	2
D-6	Falta de un sistemas informático especializado para las unidades	3
D-7	Sistema SYSO aún no consolidado	3
AMENAZAS		
A-1	Demoras en los pagos de los clientes	2
A-2	Pérdida de credibilidad y confianza de proveedores de bienes y servicios	3
A-3	Presión del estado y clientes en cumplimiento de plazos	3
A-4	Poca disponibilidad de RRHH especializado en el mercado	2
A-5	Ausencia en el mercado de proveedores a crédito y especializados	3
A-6	Incremento exigencias sindicales, sociales, de comunidades y medioambientales	2
A-7	Imposición del uso de un sistema informático que no se adecua a las necesidades	3
A-8	Estancamiento del precio de la mano de obra	2
FORTALEZAS		
F-1	Sostenibilidad financiera y solvencia económica	2
F-2	Control de la ejecución del gasto y acceso a créditos	2
F-3	Servicios integrales eléctricos especializados	3

F-4	Capacidad profesional y experiencia de los RRHH	3
F-5	Capacidad de actuar ante contingencias	2
F-6	Adecuada infraestructura física y mejorada	2
OPORTUNIDADES		
O-1	Posibilidad de especialización del personal y adquisición de nueva tecnología	1
O-2	Elevada inversión en el sector eléctrico programada por el estado y apoyo político	3
O-3	Diversificar servicios y competir en nuevos mercados	2
O-4	Prestar y ampliar los servicios a las empresas de ENDE corporación	3

3 Objetivos y estrategias institucionales

3.1 Misión

Como empresa de ENDE Corporación, contribuir al desarrollo de nuestro país brindando soluciones a las necesidades y requerimientos del sector eléctrico e industrial, constituyéndonos en el operador de servicios de la corporación, con experiencia y capacidad técnica.

3.2 Visión

Como empresa de ENDE Corporación, ENDE SyC en el año 2025 se constituye en la empresa proveedora de servicios y productos asociados al sector eléctrico, con altos niveles de innovación, capacidad técnica, seguridad y responsabilidad.

3.3 Valores

TRANSPARENCIA: Operar cumpliendo toda la normativa aplicable, dentro del marco de la ética corporativa y personal.

EXCELENCIA: Realizar todas nuestras tareas con oportunidad, calidad y a través de la mejora continua y el desarrollo integral para la satisfacción del cliente.

SOSTENIBILIDAD: Crecimiento sostenible de la empresa, generando excedentes para la reinversión.

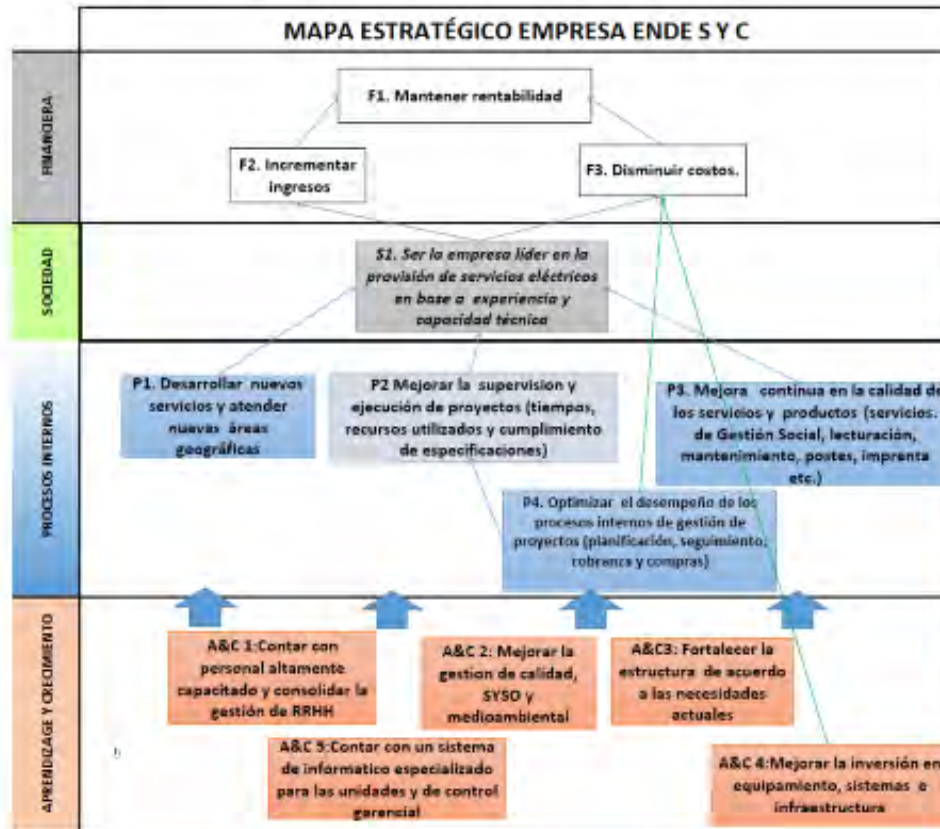
RESPONSABILIDAD: Brindar servicios y gestionar los proyectos, con adecuados niveles de seguridad y confiabilidad, velando por los impactos a todos los grupos de interés.

SUSTENTABILIDAD: Brindar servicios con criterios económicos, sociales y medioambientales.

INTEGRIDAD: Ejecutar las actividades en el marco de la buena fe y confianza entre partes.

3.4 Objetivos estratégicos

3.4.1 Mapa estratégico



3.4.2 Estrategias básicas

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN
ESTRATEGIA DE AMPLIACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN DE MERCADO	Debido a que ENDE SyC entre sus fortalezas tiene la capacidad de brindar servicios integrales eléctricos especializados y cuenta con Capacidad profesional y experiencia de los RRHH, y además en el mercado existe las oportunidades de la elevada inversión en el sector eléctrico por el estado y las filiales y subsidiarias cuentan con una demanda de servicios aun explotable, ENDE S Y C ha establecido como estrategia de crecimiento el incursionar en nuevos nichos de mercado a través de nuevas tecnologías y en brindar los servicios en nuevas áreas geográficas
ESTRATEGIA DE MEJORA DE LA GESTIÓN INTERNA	Debido a que ENDE SyC cuenta con debilidades relacionadas a la desactualización de proceso administrativos, lentitud en proceso críticos como el de compras , débil coordinación entre áreas y la desactualización del sistema de gestión de calidad y la ausencia de un sistema SYSO se ha establecido que el crecimiento sostenible solo se lograra si se mejora la gestión interna administrativa

4 Planificación

4.1 Cuadro de Mando

Código de objeto	Objetivo	Alcance: Fin POES	Alcance: Meta POES	Alcance: Resultado POES	Responsable del objeto estratégico	Indicador de Proceso	Unidad de medida	Línea Base (PROVISIONAL)	Meta 66-17	Meta 66-18	Meta 66-19	Meta 66-20	Meta 66-21
ENDESAC-P1	Maximizar rentabilidad	P1	P1-M1	PTA1-R104-06 Sei fortalecido YPFS, ENTEL, ENDE y SCA.	Superintendencia Administrativa Financiera	Rentabilidad Financiera (ROCE) respecto a la gestión anterior	%	25.14%	26.07%	27.66%	33.33%	35.49%	35.14%
ENDESAC-P2	Incrementar ingresos	P2	P2-M1	PTA1-R104-06 Sei fortalecido YPFS, ENTEL, ENDE y SCA.	Superintendencia Administrativa Financiera	Tasa de crecimiento de la facturación	%	30.80%	116.20%	119.47%	120.51%	124.12%	127.84%
ENDESAC-P3	Disminuir costos	P3	P3-M1	PTA1-R104-06 Sei fortalecido YPFS, ENTEL, ENDE y SCA.	Superintendencia Administrativa Financiera	Costo promedio de operación por unidad ingresa	%	81%	85%	90%	93%	95%	99%
ENDESAC-S1	Sea la empresa líder en la provisión de servicios de telecomunicaciones y capacidad México.	P7	P7-M1	PTA1-R104-06 Sei fortalecido YPFS, ENTEL, ENDE y SCA.	Superintendencia Económica, Comercial e Industrial	Ingreso por actividades de las unidades de negocio de la Empresa	MM Bs.	55.70	186.71	198.10	215.56	221.36	233.01
ENDESAC-P1	Desarrollar nuevos servicios y/o servicios nuevos áreas geográficas	P2	P2-M1	PTA1-R104-06 Sei fortalecido YPFS, ENTEL, ENDE y SCA.	Superintendencia Económica, Comercial e Industrial	Número de nuevos productos y/o servicios introducidos por gestión	Ítemes	Poses 1 nuevos productos Ingresos 1 nuevos productos Clientes 1 nuevos productos Comercial 1 nuevos productos Áreas geográficas 1 nuevos productos Servicios 1 nuevos productos Especialización de negocios 1 nuevos productos Ingresos 1 nuevos productos Comercial 1 nuevos productos Áreas geográficas 1 nuevos productos Servicios 1 nuevos productos Especialización de negocios 1 nuevos productos	Poses 1 nuevo producto Ingresos 1 nuevo producto Comercial 1 nuevo producto Áreas geográficas 1 nuevo producto Servicios 1 nuevo producto Especialización de negocios 1 nuevo producto	Poses 1 nuevo producto Ingresos 1 nuevo producto Comercial 1 nuevo producto Áreas geográficas 1 nuevo producto Servicios 1 nuevo producto Especialización de negocios 1 nuevo producto	Poses 1 nuevo producto Ingresos 1 nuevo producto Comercial 1 nuevo producto Áreas geográficas 1 nuevo producto Servicios 1 nuevo producto Especialización de negocios 1 nuevo producto	Poses 1 nuevo producto Ingresos 1 nuevo producto Comercial 1 nuevo producto Áreas geográficas 1 nuevo producto Servicios 1 nuevo producto Especialización de negocios 1 nuevo producto	
ENDESAC-P2	Mejorar la rentabilidad y ejecución de proyectos (largos, recursos humanos y tecnológicos)	P2	P2-M1	PTA1-R104-06 Sei fortalecido YPFS, ENTEL, ENDE y SCA.	Superintendencia Económica, Comercial e Industrial	% de eficiencia asignada por áreas de costo	%	70%	100%	100%	100%	100%	100%
ENDESAC-P2	Mejora continua en la calidad de los servicios y productos	P2	P2-M1	PTA1-R104-06 Sei fortalecido YPFS, ENTEL, ENDE y SCA.	Superintendencia Económica, Comercial e Industrial	Promedio promedio de puntaje de las unidades operativas	%	3.00%	3.82%	3.00%	3.00%	2.80%	2.80%

PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL 2017 – 2021
(DOCUMENTO SUJETO A CONSIDERACIÓN DE DIRECTORIOS)



Código de ejes	Objetivo	Alzación: Pár POES	Alzación: Meta POES	Alzación: Resultado(s) POES	Responsable del logro del objetivo estratégico	Indicador de Proceso	Unidad de medida	Línea Base (PROVISIONAL)	Meta dic-17	Meta dic-18	Meta dic-19	Meta dic-20	Meta dic-21
ENDE-SIC-04	Optimizar el desempeño de los procesos internos de gestión de proyectos (planificación, seguimiento, compra y contratos)	07	PF-MI	PF-MI-AT04-04 han fortalecido YPVS, ENTEL, ENDE y SDA.	Superintendencia técnica, comercial e industrial	porcentaje promedio de metas de la posera de la posera	%	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%
ENDE-SIC-01	Contar con personal altamente capacitado y consolidar la gestión de RRHH	07	PF-MI	PF-MI-AT04-04 han fortalecido YPVS, ENTEL, ENDE y SDA.	Superintendencia técnica, comercial e industrial	Porcentaje de compra estratégica dentro de plazo	%	64%	100%	100%	100%	100%	100%
ENDE-SIC-02	Mejorar la gestión de calidad, STQD y medioambiental	07	PF-MI	PF-MI-AT04-04 han fortalecido YPVS, ENTEL, ENDE y SDA.	Unidad de Seguridad e Inspección de participación	Ejecución preaprobada acumulada en curso de capacitación ambiental % procedimientos innovados sobre gestión de calidad en procesos % de mejoras sobre el estado de situación de la Empresa por la implementación de la Empresa	%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
ENDE-SIC-03	Fortalecer la estructura de atención a sus interesados, actuales	07	PF-MI	PF-MI-AT04-04 han fortalecido YPVS, ENTEL, ENDE y SDA.	Unidad de Planificación	% de atención sobre el estado de situación de la Empresa por la implementación de la Empresa	Documento	En proceso usando diagnóstico de necesidades	100%	100%	100%	100%	100%
ENDE-SIC-04	Mejorar la inversión en equipamiento, software e infraestructura	07	PF-MI	PF-MI-AT04-04 han fortalecido YPVS, ENTEL, ENDE y SDA.	Superintendencia técnica, comercial e industrial	Ejecución del plan de inversión	%	10%	100%	100%	100%	100%	100%
ENDE-SIC-05	Contar con software, infraestructura y personal altamente capacitado para la gestión de las unidades de la entidad y central general	07	PF-MI	PF-MI-AT04-04 han fortalecido YPVS, ENTEL, ENDE y SDA.	Unidad de Planificación	% de cumplimiento con el plan de inversión del Sistema de Soluciones ENDE STC	%	no disponible	100%	100%	100%	100%	100%

4.2 Actividades

Objetivo estratégico relacionado a la tarea	Gerencia responsable del logro de la tarea	Unidad o Departamento ejecutor DE LA TAREA	Tareas (Objetivos de Gestión Institucional)	Producto o Resultado esperado	Ejecución a favor de ENDE	Marzo de 2017	Abril de 2017	Mayo de 2017	Junio de 2017	Julio de 2017	Agosto de 2017	Septiembre de 2017	Octubre de 2017	Noviembre de 2017	Diciembre de 2017	
P1. Desarrollar nuevas acciones y/o mejorar nuestras líneas programáticas	Superintendencia comercial	Superintendencia comercial	Comercial. Presentar propuestas e implementar ideas y participar en licitaciones	Presentación de propuestas e ideas posibles asignaciones de contratos	5%	10%	20%	25%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
	Superintendencia comercial	Superintendencia comercial	Comercial. Revisar los acciones de licitación	Nuevas acciones de licitación autorizadas								50%			100%	
	Superintendencia comercial	Superintendencia comercial	Comercial. Realizar estudios de viabilidad de tecnologías emergentes	Estudios de viabilidad de tecnologías emergentes				30%				50%			100%	
	Superintendencia Industrial	Unidad de Planes	Planear, implementar en el mercado con posibles subvenciones y de 21 regiones	ventas de planes dirigidos y de 21 regiones						40%		60%			100%	
	Superintendencia Industrial	Unidad de planes	Implementación de la tecnología relativa en función al plan de negocios	nueva maquinaria adquirida e instalada	0%	5%	10%	20%	25%	30%	30%	40%	45%	50%	50%	
	Superintendencia Industrial	Unidad de planes	Imprenta. Contratar una persona para crear el área comercial	persona contratada para el área comercial						100%						
	Superintendencia Industrial	Unidad de planes	Taller. Ampliar el Taller de LP según plan de negocios	Móvil acorde en Ancoramiento en LP	5%	10%	20%	25%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
	Superintendencia Industrial	Unidad de planes	Taller. Realizar inversiones en software de diseño de líneas de subestaciones	Móvil acorde en licitaciones en OS	0%	5%	10%	20%	25%	30%	30%	40%	45%	50%	50%	
	Superintendencia Técnica	Superintendencia Técnica	Técnicas. Contratar personal para el área de diseño (dos cargos)	nuevo software para diseño										30%	60%	100%
	Superintendencia Técnica	Superintendencia Técnica	Técnicas. Contratar personal de soporte para el área de diseño	persona contratada para el diseño					100%							
	Superintendencia Técnica	Superintendencia Técnica	Técnicas. Presentar propuestas e implementar ideas y participar en licitaciones	Presentación de propuestas e implementar ideas posibles asignaciones de contratos												
	P2. Mejorar la supervisión y ejecución de proyectos (tiempos, recursos utilizados y cumplimiento de especificaciones)	Unidad de planificación		Realizar la revisión del presupuesto del proceso de compra	proceso de compra actualizado y optimizado	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
		Unidad de planificación	Asesoría legal	Analizar con asesores a los proveedores de licitaciones de ODC y determinar su adecuación a la ley de contratación nacional	Calificación de licitaciones de licitaciones de ODC y propuestas y nuevas versiones de los documentos base	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
Superintendencia comercial		Superintendencia comercial	Comercial. Implementar los medidores inteligentes	medidores inteligentes implementados			20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	

PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL 2017 – 2021
(DOCUMENTO SUJETO A CONSIDERACIÓN DE DIRECTORÍA)

Objetivo estratégico relacionado a la línea	Gerencia responsable del logro de la línea	Unidad o Departamento ejecutor DE LA LÍNEA	Tareas (Objetivos de Gestión Instructivos)	Producto o Resultado esperado	Ejecución Física	enero de 2017	febrero de 2017	marzo de 2017	abril de 2017	mayo de 2017	junio de 2017	julio de 2017	agosto de 2017	septiembre de 2017	octubre de 2017	noviembre de 2017	diciembre de 2017		
P1. Mejora continua en la calidad de los servicios y productos	Supervisaduría central	Supervisaduría central	Conocer, Capacitación del personal en instalaciones	personal capacitado en instalaciones														100%	
	Supervisaduría local	Jefe de la unidad de puntos	Planear, Implementación del tercer turno de trabajo con tecnología de monitoreo para reducir tiempos de espera y aumentar la capacidad	Tercer turno laboral implementado														100%	
	Supervisaduría industrial	Jefe de la unidad de control	Planear, Controlar niveles para el tercer turno	problemas controlados											100%				
	unidad de planificación	Jefe de la unidad de puntos	Implementar y certificar el SOC la unidad de puntos	Sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015 implementado y certificado	30%	50%	60%	60%	100%										
	unidad de planificación	Jefe de la unidad de empresa	Implementar el SOC en la empresa	Sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015 paraceficado	5%	10%	15%	20%	25%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
	unidad de planificación	Jefe de la unidad de salones	TALLER, Implementación y certificación de un SOC	Sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015 implementado y certificado	30%	50%	60%	60%	100%										
	Supervisaduría industrial	Jefe de la unidad de salones	TALLER, Planear mejoramiento y certificar	Sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015 implementado y certificado	5%	10%	15%	20%	25%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
	Supervisaduría local	Jefe de la unidad de salones	TALLER, Ejecutar un plan de mejoras y retrocesos en atención	plan de mejoras y retrocesos en normas definidos															
	unidad de planificación	salones administrativos	TALLER, implementar un sistema administrativo para el taller	Sistema administrativo en funcionamiento para la unidad de salones															
	Supervisaduría local	Jefe de la unidad de salones	TALLER, Aumentar personal para el taller (seca, controlar el tiempo de espera, mejoramiento TQM, Mapeo de procesos, capacitación del personal)	personal contratado															
P4. Optimizar el desempeño de los procesos internos de soporte (compras, mantenimiento, seguridad, compras y recursos)	Supervisaduría industrial	Jefe de la unidad de salones	Mejorar la gestión de desarrollo del personal	capacitar personal															
	unidad de planificación	Jefe de la unidad de salones	Mejorar la gestión de desarrollo del proceso de compras	proceso de compras actualizado y optimizado	10%	20%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	
	unidad de planificación		Mejorar los niveles y procesos de las compras críticas	Procesos críticos revisados y actualizados en función a un programa de trabajo	5%	10%	15%	20%	25%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	
	Gerencia Administrativa	Supervisaduría Técnica	Capacitación del personal técnico en normas administrativas	Personal capacitado en normas y procedimientos															
	Responsable de RRHH	Responsable de RRHH	Mejorar la evaluación del desempeño	Evaluación del desempeño del personal	100%														
	Responsable de RRHH	Responsable de RRHH	Elaborar un programa anual de capacitación	Programación de capacitación basada en los resultados de la evaluación del desempeño	100%														
	Responsable de RRHH	Responsable de RRHH	apoyar el programa de conciliación	personal capacitado															
	Supervisaduría de planificación	Supervisaduría de planificación	Implementar y certificar el SOC la unidad de puntos	Sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015 implementado y certificado	20%	40%	60%	60%	100%										

PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL 2017 – 2021
 (DOCUMENTO SUJETO A CONSIDERACIÓN DE DIRECTORIOS)



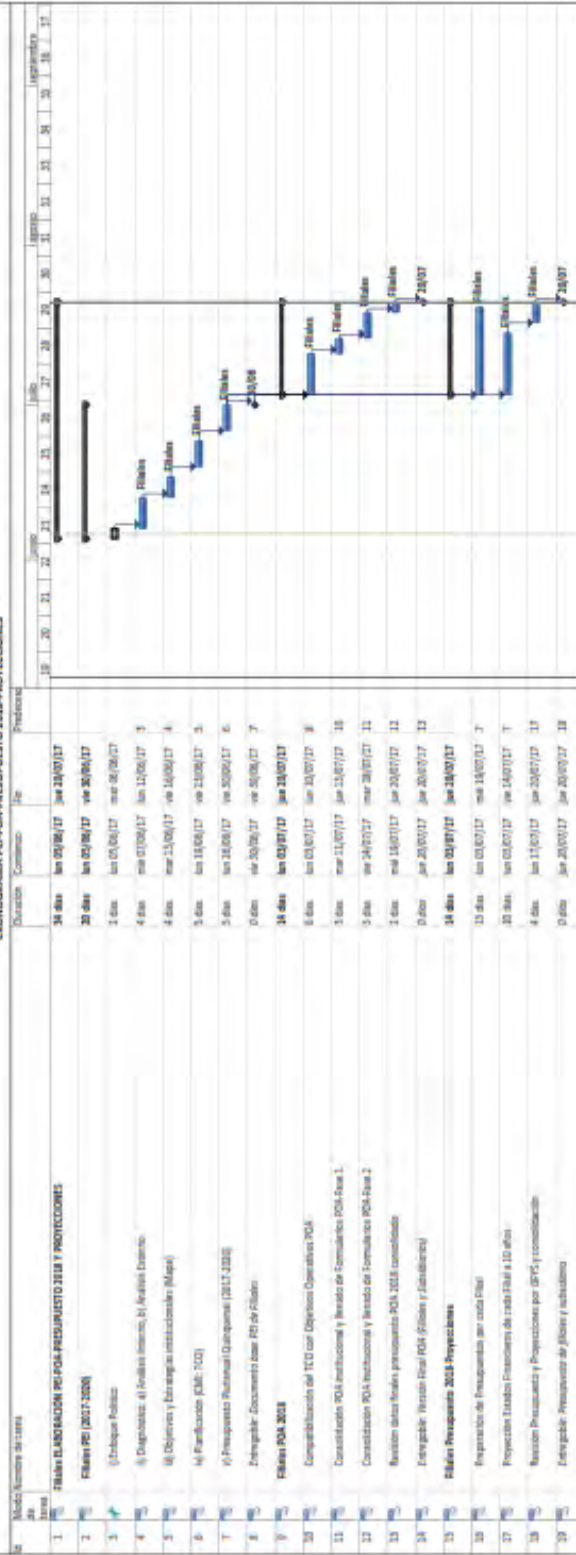
Objetivo estratégico relacionado a la tarea	Gerencia responsable de la tarea	Unidad o Departamento ejecutor DE LA TAREA	Tareas (Objetivos de Gestión Institucional)	Producto Resultado esperado	Ejecución	enero de 2017	marzo de 2017	mayo de 2017	julio de 2017	septiembre de 2017	noviembre de 2017	enero de 2018
	Superintendencia de planificación	Superintendencia de planificación	Implementar y certificar el SGC en taller	Sistemas de gestión de calidad ISO 2015 implementados y certificados	20%	40%	60%	80%	100%			
	Superintendencia de planificación	Superintendencia de planificación	Implementar el SGC en la empresa	Plan de gestión de calidad ISO 2015 por unidades implementado	5%	10%	15%	20%	25%	30%	45%	50%
	Superintendencia de planificación	Superintendencia de planificación	Adecuar el SGC de ENDE SJC a la norma ISO	Sistemas de gestión de calidad ISO 2015 por unidades implementados	5%	10%	15%	20%	25%	30%	45%	50%
	Superintendencia de planificación	Superintendencia de planificación	inciar la implementación de un SISO	Sistema de seguridad y salud ocupacional por unidades implementado						10%	20%	30%
A3 Fortalecer la estructura de acuerdo a las necesidades actuales	unidad de planificación	Plenoministerio de PPHH	En función a la utilización de los recursos establecer las estructuras adecuadas al rubro de las unidades	Estadísticas representativas de las organizaciones de las unidades ejecutadas						20%	40%	60%
A4 Mejorar la inversión en equipamiento, sistemas e infraestructura	unidad de planificación	Superintendencia de cada unidades	Ejecutar el plan de inversión en equipamiento, sistemas e infraestructura	Adquisición y renovación de bienes muebles e inmuebles en función al plan de inversiones						10%	20%	40%
A5 Contar con un sistema de información especializado para las unidades y de control general	unidad de planificación	unidad legal	Realizar el contrato actual y iniciar la ejecución e implementación de ENDE SJC	Contrato de prestación de servicios sistemas y SaaS						100%		
	unidad de planificación	sistemas información	Realizar reformas de control de calidad sobre el sistema	Reformas de control de calidad revisadas a ENDE								100%

ANEXO 4

CRONOGRAMA

PEI – POA – PRESUPUESTO 2018 – PROYECCIONES

CRONOGRAMA PBI-POA-PRESUPUESTO 2018-PROYECCIONES



ANEXO 5

FORMULARIOS POA

DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS Y METAS DE CORTO PLAZO

PERIODO: 2018

ENTIDAD:

MESÓN

ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA DEL PDES (A)		OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL PEI (B)		OBJETIVOS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL 2017 (C)		PRODUCTOS ESPERADOS (D)		INDICADOR (E)		ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA (F)			SECTOR ECONÓMICO (G)			PROGRAMACIÓN DE EJECUCIÓN TRIMESTRAL (%) (H)			
C.O.D.	P.D.E.S.	C.O.D. PEI	Denominación	C.O.D. P.O.I.	Denominación	(Bens y Servicios)	LINEA BASE 2017	META 2018	C.O.D. PROG	Denominación	Presupuesto en Bs		C.O.D. Sector	Denominación	I	II	III	IV	
											Contiene	Inversión							Total
RESPONSABLES DE LOS COMPROMISOS																			
MAE																			
RESPONSABLE DE PLANIFICACIÓN																			
RESPONSABLE DE PRESUPUESTO																			
PROFESIONAL QUE ELABORA																			
FIRMA																			
CARGO																			
SE DEBE COMPLETAR EL NOMBRE DE LOS RESPONSABLES, Y EN EL FÍSICO ENVIAR FIRMADO																			
FECHA: / /																			

ANEXO 6

VARIABLES MACROECONOMICAS

DATOS PARA EL PRESUPUESTO 2018

1. CRECIMIENTO DEL PIB

AÑO	CRECIMIENTO DEL PIB
2010	4.1
2011	5.2
2012	5.1
2013	6.8
2014	5.5
2015	4.8
2016	4.1
2017	4.0
2018	3.7
2019	3.9
2020	3.9
2021	3.9
2022	3.9
2023	3.9
2024	3.9
2025	3.9
2026	3.9

Fuente: 2016 al 2018 Fondo Monetario Internacional (FMI) y para el resto de las gestiones es un promedio de los últimos 3 años

2. VARIACIONES DEL TIPO DE CAMBIO

ESTIMACION T/C VENTA DLS 2017-2027

MES	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	
Enero	7,07000	7,07000	7,04000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000
Febrero	7,07000	7,07000	7,02000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000
Marzo	7,07000	7,07000	7,00000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000
Abril	7,07000	7,07000	6,99000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000
Mayo	7,07000	7,07000	6,99000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000
Junio	7,07000	7,07000	6,99000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000
Julio	7,07000	7,07000	6,97000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000
Agosto	7,07000	7,07000	6,97000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000
Septiembre	7,07000	7,07000	6,97000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000
Octubre	7,07000	7,07000	6,97000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000
Noviembre	7,07000	7,06000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000
Diciembre	7,07000	7,04000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000	6,96000

ESTIMACION T/C COMPRA DLS 2017-2027

MES	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	
Enero	6,97000	6,97000	6,94000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000
Febrero	6,97000	6,97000	6,92000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000
Marzo	6,97000	6,97000	6,90000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000
Abril	6,97000	6,97000	6,89000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000
Mayo	6,97000	6,97000	6,89000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000
Junio	6,97000	6,97000	6,89000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000
Julio	6,97000	6,97000	6,87000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000
Agosto	6,97000	6,97000	6,87000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000
Septiembre	6,97000	6,97000	6,87000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000
Octubre	6,97000	6,97000	6,87000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000
Noviembre	6,97000	6,96000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000
Diciembre	6,97000	6,94000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000	6,86000

Fuente: Datos Provisionales

ANEXO 7

FORMULARIOS PRESUPUESTO 2018

