



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

---

---

**ADMINISTRACION**

***EL CONTROL  
PRESUPUESTAL***

**TESINA**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
PRESENTAN:

AGUIÑAGA RAMIREZ JUAN CARLOS  
GRAJALES VAZQUEZ Y. IVONNE  
MOSQUEDA ISLAS ADRIANA  
ROSAS FLORES MARIA GUADALUPE

**MEXICO D.F. JULIO DE 1995**

# ÍNDICE

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I.- GENERALIDADES DE LOS PRESUPUESTOS</b>	
1.1.- ORIGEN, EVOLUCIÓN Y CONCEPTO	6
1.2.- CONCEPTO DE CONTROL PRESUPUESTARIO	9
1.3.- CARACTERÍSTICAS Y REQUISITOS	9
1.3.1.- DEL CONTROL PRESUPUESTARIO	9
1.3.2.- DE LOS PRESUPUESTOS	10
1.4.- IMPORTANCIA DEL SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTARIO	10
1.5.- PRINCIPIOS DEL SISTEMA DEL CONTROL PRESUPUESTARIO	12
1.6.- REGLAS BÁSICAS PARA LA FORMULACION DE UN PRESUPUESTO	13
1.7.- ETAPAS DE LA GESTIÓN PRESUPUESTAL	14
<b>CAPITULO II.- CLASIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS</b>	
2.1.- SEGÚN EL TIPO DE EMPRESA	20
2.2.- EN CUANTO A SU CONTENIDO E IMPORTANCIA	20
2.3.- POR SU FORMA (en cuanto a su flexibilidad)	21
2.4.- EN CUANTO A SU DURACIÓN	21
2.5.- POR LA TÉCNICA DE EVALUACIÓN	22
2.6.- POR SU ORIGEN Y REFLEJO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS	22
2.7.- SEGÚN LAS FINALIDADES QUE SE PRETENDE	23
2.8.- DE TRABAJO	23
2.9.- SEGÚN EL CAMPO DE APLICACIÓN EN LA EMPRESA	24

**CAPITULO III.- TIPOS DE PRESUPUESTOS**

<b>3.1.- PRESUPUESTOS DE INGRESOS</b>	<b>26</b>
3.1.1.- PRESUPUESTO DE VENTAS	26
3.1.1.1.- FACTORES ESPECÍFICOS DE VENTAS	27
3.1.1.2.- FUERZAS ECONÓMICAS GENERALES	28
3.1.1.3.- INFLUENCIAS ADMINISTRATIVAS	28
3.1.1.4.- PRESUPUESTO DE VENTAS EN UNIDADES Y VALORES	28
3.1.1.5.- FORMULA DEL PRESUPUESTO DE VENTAS	29
3.1.2.- PRESUPUESTOS DE OTROS INGRESOS	29
<b>3.2.- PRESUPUESTOS DE EGRESOS E INVERSIONES</b>	<b>30</b>
3.2.1.- PRESUPUESTO DE INVENTARIOS, PRODUCCIÓN Y COMPRAS	30
3.2.1.1.- PRESUPUESTO DE INVENTARIOS	30
3.2.1.2.- PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN Y COSTO DE PRODUCCIÓN	31
3.2.1.3.- PRESUPUESTO DE COMPRAS DE MATERIALES	37
3.2.2.- PRESUPUESTO DE COSTO DE DISTRIBUCIÓN (gastos de venta)	38
3.2.2.1.- PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD	38
3.2.3.- PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	40
3.2.4.- PRESUPUESTO DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA	40
3.2.5.- PRESUPUESTO DE APLICACIÓN UTILIDADES	40
3.2.6.- PRESUPUESTO DE OTROS EGRESOS	41
3.2.7.- PRESUPUESTO DE INVERSIONES A MAS DE UN AÑO	42
<b>3.3.- PRESUPUESTO DEL COSTO DE PRODUCCIÓN DE LO VENDIDO y/o ADQUISICIÓN DE ARTÍCULOS VENDIDOS</b>	<b>43</b>
<b>3.4.- PRESUPUESTO FINANCIERO</b>	<b>44</b>
3.4.1.- PRESUPUESTO DE CAJA	44
3.4.2.- SECUENCIA DEL EFECTIVO	47
<b>3.5.- PRESUPUESTO POR ÁREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD</b>	<b>51</b>
3.5.1.- INTRODUCCIÓN	51
3.5.2.- CONCEPTO	53
3.5.3.- CLASIFICACIÓN	53
3.5.4.- FINALIDAD	53
3.5.5.- CARACTERÍSTICAS	54
3.5.6.- ADMINISTRACIÓN POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD	55
3.5.7.- ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS	55
3.5.8.- CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD	55
3.5.9.- OBJETIVOS GENERALES	56
3.5.10.- OBJETIVOS Y FUNCIONES COMO HERRAMIENTAS DEL CONTROL INTERNOS	57

	Pág.
<b>3.6.- PRESUPUESTO POR PROGRAMAS Y ACTIVIDADES</b>	<b>65</b>
3.6.1.- GENERALIDADES	67
3.6.2.- ANTECEDENTES	68
3.6.3.- CONCEPTO	68
3.6.4.- OBJETIVOS	69
3.6.5.- ESTRUCTURA	69
3.6.6.- ETAPAS, IMPLANTACIÓN Y PROCEDIMIENTOS	75
3.6.7.- MEDICIÓN, EVALUACIÓN, Y VALUACIÓN DE RESULTADOS Y DE COSTOS	78
3.6.8.- EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y DE COSTOS	80
3.6.9.- DIFERENCIAS CON EL PRESUPUESTO TRADICIONAL	82
<b>3.7.- PRESUPUESTO BASE CERO</b>	<b>82</b>
3.7.1.- ¿QUE ES EL PRESUPUESTO BASE CERO?	82
3.7.2.- ESQUEMA BÁSICO	83
3.7.2.1.- FASES O ETAPAS	83
3.7.3.- ¿COMO ES EL PRESUPUESTO BASE CERO?	85
3.7.4.- ¿QUE ES EL PAQUETE DE DECISION?	85
<b>CAPITULO IV.- DIFERENCIAS ENTRE PRESUPUESTO PUBLICO Y PRIVADO</b>	<b>91</b>
<b>CAPITULO V.- ENTREVISTAS: COMENTARIOS PERSONALES:</b>	
<b>5.1.- LIC. MAGDALENA BENITEZ C.</b> COORDINACIÓN DE COMPRAS SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES DIRECCIÓN GENERAL DE TARIFAS, FERROCARRILES Y TRANSPORTE MULTIMODAL	92
<b>5.2.- PROFESOR: BENJAMIN CALDERÓN BANDERA</b> ÁREA DE FINANZAS ASESOR DE BANCRECER	97
<b>5.3.- PROFESORA: MARÍA TERESA MONTOYA</b> ÁREA DE FINANZAS	99
<b>5.4.- PROFESOR: CARLOS ROSALES VIVO</b> ÁREA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	101
<b>5.5.- PROFESOR: ALFREDO ROSAS</b> ÁREA DE PRODUCCIÓN	102
<b>5.6.- PROFESORA: SILVIA SALVADOR</b> ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	103

	Pág.
5.7.- ISMAEL HERNÁNDEZ VELÁZQUEZ JEFE DEL ÁREA DE CONTROL PRESUPUESTAL LOTERÍA NACIONAL PARA LA ASISTENCIA PUBLICA	105
5.8.- PROFESOR: PEDRO SOLIS ÁREA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	108
5.9.- PROFESOR: AGUSTÍN MONTAÑO GARCÍA ÁREA DE: FINANZAS PRODUCCIÓN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	109
5.10.- LIC. LUIS MORALES MORA SUBDIRECTOR DE COMPRAS, SERVICIOS DE COMPRAS E IMPRENTA SEGUROS COMERCIAL AMÉRICA	111
11.- LIC. ALFREDO VÁZQUEZ JEFE DE DEPARTAMENTO DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO SECRETARIA DE HACIENDA Y CRÉDITO PUBLICO	114
 <b>CAPITULO VI.- CONCLUSIONES</b>	
6.1.- ENTREVISTAS	117
6.2.- VENTAJAS Y LIMITACIONES:	118
6.2.1.- DEL PRESUPUESTO EN GENERAL	118
6.2.2.- DE LA TÉCNICA PRESUPUESTAL	119
6.2.3.- PRESUPUESTO POR PROGRAMAS Y ACTIVIDADES	122
6.2.4.- DEL SISTEMA BASE CERO	123
6.3.- PRINCIPALES FRACASOS DEL SISTEMA PRESUPUESTAL	125
6.4.- EL PRESUPUESTO Y LAS RELACIONES HUMANAS	126
 <b>BIBLIOGRAFÍA</b>	 128

# INTRODUCCIÓN

El Control de la Dirección (Gestión); dentro de las organizaciones en México, reviste una gran importancia, debido principalmente por la aguda crisis que en la actualidad se observa en nuestro país; en el sector público o privado nos enfrentamos a una serie de problemas de carácter económico, como son: inflación, devaluación. De ahí la necesidad de asegurar que los recursos de los que disponen, sean utilizados de la manera más eficiente para obtener máximos beneficios.

Ante tal situación, encontramos que el Control de la Dirección se encarga de analizar, evaluar y poner en práctica acciones correctivas, a los procesos de todas las áreas de la organización en un corto tiempo, para que sean utilizados de la manera más eficiente los diferentes recursos con que se cuenta (materiales, financieros, y humanos). Sin embargo, hay que enfatizar la importancia de elaborar presupuestos no sólo en época de crisis, sino hacer uso de ellos todo el tiempo.

Las organizaciones son parte del medio económico en el que predomina la incertidumbre. Por ello deben planear todas sus actividades si desean seguir superviviendo, debido a que mientras más incertidumbre exista hacia el futuro, mayores riesgos tendrán que correr. En otros términos, se podría afirmar que mientras menos sea el grado de acierto o de predicción, más se debe investigar sobre el futuro de las organizaciones y establecer cada vez, un mayor número de elementos de control para conocer oportunamente los diferentes factores y el grado de influencia que ellos tienen en los resultados finales de un negocio.

El PRESUPUESTO surge como herramienta moderna de control; ya que está relacionado con los distintos aspectos administrativos, contables y financieros de la empresa.

El presupuesto es un completo plan financiero diseñado para orientar al empresario hacia la consecución de las metas propuestas. La función que desempeñan en la administración de un negocio se comprende mejor cuando éstos se relacionan con los fundamentos de la administración misma, esto es formado por las funciones administrativas: planeación, organización, coordinación, dirección y control.

La planeación y el control financiero como parte de la planeación se materializa por medio de un presupuesto. Comparativamente la planeación y el control son funciones fundamentales en la gestión administrativa, son rasgos esenciales del proceso que se sigue para elaborar un presupuesto. A su vez la organización, la

**coordinación y la dirección permiten asignar recursos y poner en marcha los planes con un solo fin: alcanzar los objetivos propuestos.**

**El control presupuestario es el medio de mantener el plan de operaciones dentro de los límites razonables. Mediante él se comparan unos resultados reales frente a los presupuestos, se determinan variaciones y se da a la administración la posibilidad de tomar medidas correctivas, pues de nada serviría idear una serie de planes si posteriormente no se ejerce un control sobre los mismos.**

**Sin presupuestos la dirección de una empresa no sabe hacia que rumbo se dirige. Si desea obtener resultados satisfactorios, es necesario planear bien las actividades a desarrollar mediante la asignación de obligaciones y responsabilidades específicas. Posteriormente ejecutar el plan seleccionado y evaluarlo.**

**Desde luego que el Presupuesto no es un panacea, pero su intervención de manera decisiva en los objetivos fundamentales de la Alta Gerencia como son: mercado, posición en el mismo, productividad, recursos materiales, financieros y humanos, innovaciones, organización y beneficios óptimos que se llevan de la mejor manera, o cuando menos conocer a tiempo la solución o decisión a tomarse, así como poner los pies sobre las tierra al tener la idea precisa respecto: ¿a dónde se va, cuándo, o no se va!. Sin armonía entre los diferentes presupuestos: de venta, de producción y financiero, con las necesidades de mercadeo, con la capacidad productiva, y con el capital invertido; la obtención confiable del rendimiento esperado sería prácticamente imposible.**

**La desproporción de los factores descritos, se puede objetivar con los casos siguientes:**

- 1.- Proyectar el volumen de producción con base a expectativas comunes, en lugar de sistemáticos análisis del mercado y pronóstico conservador.**
- 2.- Mantenimiento de los inventarios por encima de las necesidades de producción, venta y de situación financiera de la empresa.**
- 3.- Implantación de un sistema defectuoso de costos.**
- 4.- Generalizada confianza en la buena suerte, por carecer de conocimientos y de capacidad directiva.**
- 5.- Falta de un ideal preconcebido (metas parciales, presupuestos y proyección futura).**

- 6.- Carencia de pronósticos firmes y de capacitación para lograrlos.
- 7.- Desconocimiento de los principios básicos y métodos de la eficiencia.
- 8.- Falta de coordinación interdepartamental.
- 9.- Adquisición de obligaciones con los acreedores para el pago de dividendos, en lugar de la provisión acumulada.
- 10.- Obtención de créditos a corto plazo, para la adquisición de inversiones a más de un año, en vez de una solución financiera adecuada.

Los puntos anteriores indican incapacidad de la dirección para el buen manejo de las actividades de la empresa, de acuerdo con los principios básicos de la eficiencia.

Es por ello, que la moderna administración exige la intervención de técnicos especializados en las áreas de ejecución, y el empleo de los últimos avances en el campo de la economía y las finanzas; en las cuales el Presupuesto juega un papel definitivo para la previsión, planeación, organización, coordinación o integración, dirección y control de las operaciones y resultados, además de que hoy no se piensa básicamente en el pasado, sino en el futuro y el Presupuesto es en esto.

Entonces podemos decir que los objetivos que se persigue con la presupuestación, son los siguientes:

1. Consideración del futuro, para que los planes trazados, permitan la obtención de la utilidad máxima de acuerdo con las condiciones que se presenten.
2. La coordinación de todas las actividades, para obtener ese fin.
3. Asegurar la liquidez financiera de la empresa.
4. Establecer un control para conocer si los planes son llevado a cabo y determinar la dirección que se lleva en relación a los objetivos establecido.

En el presente trabajo se pretende hacer una visión general y completa, de lo que son los presupuestos; producto de la revisión bibliográfica de diferentes obras, cuyo desarrollo es como sigue:

**EN EL CAPITULO PRIMERO.** Se contemplan las generalidades del presupuesto, abarcando el origen, evolución y concepto de este. También se consideran dentro de este capítulo las características, requisitos, su importancia, así como principios



del sistema del control presupuestario, así como las reglas básicas para la obtención de los presupuestos y por ultimo las etapas de la gestión presupuestal (prevención, planeación, formulación, aprobación, ejecución y coordinación, control y evaluación).

Dentro de la planeación y FORMULACION de lo que son los presupuestos debe consultarse cierta documentación que constituyen los elementos o la fuente de datos de los mismos; su variedad es amplísima y estará en función del tipo de entidad, sus recursos técnicos, administrativos y humanos, el tipo de presupuesto y sus objetivos: por tanto, lo que se presenta a continuación debe considerarse cierta flexibilidad:

1. Normalmente el proceso de control presupuestario se inicia con platicas y juntas con ejecutivos de la entidad, inspecciones, investigaciones y análisis.
2. Debe llevarse a cabo un profundo estudio de los estados financieros y presupuestos de periodos contables anteriores, en su caso.
3. Formular los estudios estadísticos internos y externos que se consideran pertinentes.
4. Estudiar y verificar los planes de acción y pronósticos previstos.
5. Estudiar el manual de operación de la entidad, la cual implicaría entre otras cosas, el examen de gráficas de organización, así como la revisión del sistema contable, del catalogo de cuentas y su instructivo.
6. Estudio del régimen legal (el cual incluirá al fiscal) a que este sujeta la empresa así como el examen de las diferentes declaraciones de impuestos.
7. Examen de contratos importantes que afecten la situación financiera, el resultado de operación y, en general, el desarrollo de las transacciones de la entidad.

**EN EL CAPITULO SEGUNDO.** Se abarcara la clasificación de presupuestos, tomando en cuenta el tipo de empresa, en cuanto a su contenido e importancia de estos, por su forma, en cuanto a su duración, por la técnica de evaluación según las finalidades que se pretenden, por el trabajo y según el campo de aplicación de la empresa.

**EN EL TERCER CAPITULO,** se estudiaron los tipos de presupuesto, es decir, presupuesto de ingresos: ventas, factores específicos de ventas, fuerzas económicas generales, influencias administrativas, presupuesto de ventas en

unidades y valores, formula del presupuesto de venta y presupuesto de otros ingresos.

**Presupuesto de egresos e inversiones:** Son presupuesto de inventarios, producción y compras; presupuesto de inventarios, presupuesto de producción y costo de producción, presupuestos de compras de materiales, presupuesto de costo de distribución, presupuesto, presupuesto de gastos de administración, presupuestos de impuestos sobre la renta, presupuesto de aplicación de utilidades, presupuesto de otros egresos y presupuesto de inversiones a más de un año.

**Presupuesto del costo de producción de lo vendido y/o adquisición de artículos vendidos, presupuesto financiero, presupuesto de caja, secuencia del efectivo y por último.**

El presupuesto base cero, donde se revive este tipo de presupuesto gracias a la modalidad que le da Peter A. Pyhrr, y que aparentemente es lo más moderno en la materia, dándose desde una pequeña introducción, sus antecedentes, que es y como es, mencionaremos sus ventajas e inconveniente llegando finalmente a las conclusiones.

**CAPITULO CUARTO,** Se estudiara el presupuesto por áreas y niveles de responsabilidad desde sus antecedentes hasta sus objetivos y funciones como herramienta del control interno.

**CAPITULO QUINTO.** Dentro de este se localizaran las diferencias entre el presupuesto público y privado. Ya que la aplicación del sistema presupuestal en los negocios, se deriva de la practica gubernamental de estimar los gastos e ingresos del estado.

**CAPITULO SEXTO.** En este capitulo se observaran los puntos claves de entrevistas realizadas a algunos empresarios así como a profesores de la UAM-I catedráticos del área de Ciencias Sociales y Humanidades, específicamente, administradores, economistas y contadores. Esta entrevistas fueron hechas con la finalidad de destacar la importancia cotidiana del presupuesto así como sus ventajas y desventajas.

Finalmente se encontraran las conclusiones formuladas de acuerdo a las experiencias que se tuvieron durante la investigación bibliográfica y al sondeo realizado por medio de las entrevistas.

# **CAPITULO I**

## **GENERALIDADES DE LOS PRESUPUESTOS**

### **1.1.- ORIGEN, EVOLUCIÓN Y CONCEPTO**

Genéricamente hablando podría decirse que los presupuestos son antiguos como el hombre mismo, porque de alguna forma el ser humano siempre ha estado tratando de anticiparse en el futuro, previendo qué es lo que puede ocurrir y cómo va a enfrentarse a las situaciones, es sabido que en cierta forma, el ser humano formulaba especulaciones acerca de cómo cazar, pescar, sembrar, etc., con qué recursos y en que áreas hacerlo.

Indudablemente existe una gran diferencia entre la forma como el hombre hacía sus proyecciones en el pasado y cómo las realiza ahora, en la actualidad los presupuestos nacen como la necesidad de prever y controlar las actividades de una entidad, como proceso lógico y normal del desarrollo económico en general y de las empresas en particular, como algo congruente con la época o, simple y sencillamente, como un avance tecnológico más de los muchos en la actualidad se han desarrollado.

Oficial e informalmente los presupuestos nacieron en Inglaterra en el siglo XVI, dos siglos después obtuvieron más formalidad cuando un Canciller Ejecutivo tenía que suministrarle al parlamento un reporte anual que incluía los siguiente:

- a) un estado de gastos del año anterior
- b) una estimación de erogaciones para el período siguiente
- c) un detalle de los impuestos con que cubrirían los gastos sugeridos.
- d) recomendaciones para su aplicación.

En 1820 el sistema presupuestario fue adoptado en Francia, posteriormente en otros países europeos y, en 1921 por el Gobierno de los Estados Unidos de América, con algunas variantes en relación al sistema inglés. Podría considerarse que la madurez y el paso definitivo en la evolución de los presupuestos se logra con la publicación del libro de Mcknsei, intitulado Control Presupuestal (Budgetary Control).

ÉPOCA - AÑO	LUGAR	ACONTECIMIENTO
Finales del siglo XVIII	Inglaterra	El ministro de finanzas realiza la apertura del presupuesto en el que basa sus planes, los gastos posibles y su control.
1820	Francia y otros países europeos	Adoptan un procedimiento de presupuesto para la base gubernamental.
1821	Estados Unidos	Implanta un presupuesto rudimentario en el gobierno.
Después de la Primera Guerra Mundial	Toda la industria	Se aprecia la conveniencia del control de los gastos por medio del presupuesto.
De 1912 a 1925	Estados Unidos	Es la etapa en que se inicia la evolución y madurez del presupuesto, ya que la iniciativa privada comienza a observar que puede utilizarlos para controlar mejor sus gastos, en concordancia con el rápido crecimiento económico y de las nuevas formas de organización propias de la creciente industria, aprobándose la Ley del Presupuesto Nacional, y estableciéndolo como instrumento de la administración oficial. Se inicia ya en forma la aplicación de un buen método de planeación empresarial, cuya eficacia pronto se hizo patente, habiéndose integrado con el correr del tiempo un cuerpo doctrinal conocido como Control Presupuestal. A partir de esta época se exporto de América a Europa básicamente Francia Y Alemania.
1930	Ginebra, Suiza	Se lleva a efecto el primer Simposium Internacional del Control Presupuestal, integrado por representantes de veinticinco países, donde se estructuraron sus principios, para tener así un rango internacional.
1931	México	Empresas de origen Norteamericano como G. M. Co. y después la Ford Motors Co. establecieron la Técnica Presupuestal.
1946	Estados Unidos	El Departamento de Marina, para 1948, presentó el presupuesto por Programas y Actividades.
Posguerra de la Segunda Guerra Mundial.	Estados Unidos	La Administración por Áreas de responsabilidad, dio lugar a la Contabilidad y Presupuesto del mismo nombre y finalidad.
1961	Estados Unidos	El departamento de Defensa, elaboró un Sistema de Planeación por programas y presupuestos.
1964	Estados Unidos	El Departamento de Agricultura, intenta el presupuesto Base Cero, siendo un fracaso.
1965	Estados Unidos	El Presidente introdujo oficialmente a su Gobierno el sistema de Planeación por Programas y Presupuestos, creándose el Departamento del Presupuesto.
1970	Estados Unidos	La Texas Instruments por medio de Peter A. Pyhrr hace otra versión del Presupuesto Base Cero, Instrumentando por medio de Paquetes de Decisión, que fue aplicado en el Estado de Georgia.

1

<sup>1</sup> Del Río G, Cristóbal El Presupuesto, De. Ecasa. 2a. ed. México, D.F., 1988. pag. I-4, I-5, I-6.

**Entre 1912 a 1925 y específicamente después de la primera guerra mundial, el sector privado se dio cuenta que podía utilizar ventajosamente el presupuesto para controlar gastos, ejecutando sólo aquellos necesarios para poder así obtener rendimiento en un ciclo de operación determinado. Es el período en el cual crecen rápidamente las industrias y se piensa en los buenos métodos de planeación empresarial. En la empresa privada se habla intensamente del control presupuestario, y en el sector público se llega incluso a la aprobación de una LEY DE PRESUPUESTO NACIONAL.**

**En 1930 se celebra en Ginebra el Primer Simposio Internacional de Control Presupuestal. En él, se definen los principios básicos del sistema.**

**En 1948, el Departamento de Marina de los Estados Unidos presenta el presupuesto por programas y actividades.**

**En 1961, el Departamento de la Defensa de Estados Unidos trabaja con un sistema de planeación por programas y presupuestos.**

**En 1965, el gobierno de los Estados Unidos crea el departamento de Presupuesto e introduce dentro de las herramientas de planeación y de control el sistema conocido como "planeación por programas y presupuestos".**

**En las últimas décadas han surgido muchos métodos, que van desde la proyección estadística de estados financieros hasta el sistema "base cero" con lo cual se ha tratado de fijar una serie de "paquetes de decisión" para elegir el más razonable, eliminando así la improvisación y los desembolsos innecesarios.**

**El uso de presupuestos en nuestro país data aproximadamente de 1945, iniciándose lógicamente en forma limitada y parcial. En la actualidad puede considerarse como una temeridad tratar de administrar una entidad sin la ayuda del sistema del control presupuestario y los presupuestos.**

**Los dos conceptos antes mencionados constituyen el tema central de este estudio el primero de los cuales (por el más amplio y estar considerado como una técnica) incluye al segundo e implica una cuidadosa y adecuada planeación de las operaciones de una entidad, desde las actividades del primer ejecutivo o cuerpo directivo a cargo de la administración y la toma de decisiones, hasta las funciones del personal que auxilia en las labores operativas, administrativas y contables. El presupuesto se refiere a cifras y estados con los que se desarrollan numéricamente y objetivamente los planes de acción de la entidad por lo que se conceptúa como una contabilidad en términos de futuro.**

## **1.2.- CONCEPTO DE CONTROL PRESUPUESTARIO**

**Combinando esos dos conceptos, se diría que el control presupuestario es la técnica auxiliar de la administración que, a través de presupuestos, pronósticos y planes de acción y control de las transacciones que tienen efectos económicos para la entidad, con objeto de establecer responsabilidades.**

**Analizando conjuntamente los planes de acción, pronósticos y presupuestos en cuanto a su permanencia en el tiempo y de fuente de datos se tendría que:**

**a) lo más genérico y a largo plazo de las proyecciones serían los planes de acción (de 6 años en adelante), formulando con base en los objetivos mismos de la entidad y considerando las posibilidades, naturaleza e importancias de las operaciones, así como los recursos materiales, técnicos y humanos disponibles.**

**b) los pronósticos como proyecciones a plazo medio (de 2 a 5 años), con los que es factible determinar la posibilidad y el grado en el cual la entidad puede cumplir con sus programas de acción a largo plazo y,**

**c) los presupuestos, como lo más objetivo y a corto plazo (un año) de las proyecciones y cuyos antecedentes o bases inmediatas son precisamente los pronósticos, constituyendo una combinación de datos del presente y futuro.**

**Desde otro punto de vista, en la práctica suele denominarse a los pronósticos como las cifras basadas en datos históricos y proyectadas al futuro por medio de tendencias, para diferenciarlos de los presupuestos. Cabe advertir que esa piramidación no se presenta en todos los casos, ya que básicamente en entidades chicas y medianas los planes de acción y los pronósticos se encuentran fusionados en una sola proyección y es entonces de gran magnitud donde normalmente coexisten los tres.**

## **1.3.- CARACTERÍSTICAS Y REQUISITOS**

### **1.3.1.- DEL CONTROL PRESUPUESTARIO**

**a) Por su naturaleza debe considerarse como una técnica, porque enfoca sus métodos y procedimientos a la obtención de lo utilitario, a diferencia de la ciencia que pretende la certeza o la verdad; desde el punto de vista de sus bases y los recursos que utiliza. Debe considerarse como un sistema;**

- b) sus objetivos deben estar claramente definidos;**
- c) debe constituir un medio de coordinación, medición y control de las transacciones de la entidad y su eficiencia;**
- d) debe establecerse en forma integral como un todo armónico y referirse estrictamente al conjunto de presupuestos que contribuyan al logro de los objetivos de la entidad;**
- e) para que pueda decirse que es adecuado debe ser costeable.**

### **1.3.2.- DE LOS PRESUPUESTOS**

- a) Como algo inherente a su naturaleza deben ser flexibles, dado que están basados en la estimación de acontecimientos futuros de realización pronosticable pero incierta y, sujetos a condiciones tales como variaciones en volúmenes, cambios de métodos operativos, de políticas internas y externas, etc., además de que la flexibilidad constituye un requisito de conveniencia y una gran ventaja a la vez, en oposición a la inflexibilidad que podría representar una barrera infranqueable para el adecuado desarrollo de la entidad;**
- b) sus bases deben ser fehacientes, las cifras presupuestadas deben fundamentarse en estudios, investigaciones y conclusiones lógicas y, la metas fijadas debe ser alcanzables;**
- c) deben ser específicos, concretos y objetivos;**
- d) su periodicidad debe ser uniforme; y**
- e) en forma genérica, constituyen uno de los mejores recursos de control para el hombre de negocios, sabiéndolos utilizar.**

### **1.4.- IMPORTANCIA DEL SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTARIO**

**Tradicionalmente los hombres de negocios han venido utilizando la información financiera histórica para tomar decisiones; sin embargo en la actualidad la filosofía de la administración ha cambiado, porque aún cuando puede decirse que siguen ocupándose del pasado y presente, es cierto que el futuro constituye su máxima preocupación; en la actualidad un buen administrador invierte gran parte de su tiempo en delinear el curso de acción de la entidad, vigilando que las desviaciones con relación a los planes sean razonables y no**

sean graves. Es evidente que el pasado de la entidad está perdiendo interés para el hombre de negocios.

Es muy importante considerar que el control interno es el sistema nervioso de la entidad y al ser adecuado va a depender en gran parte de su presente y su futuro en los aspectos administrativos, contables y financieros, ya que estos elementos son parte del sistema de control interno los cuales van a estar relacionados con el futuro de la entidad.

Reconociendo que la importancia del control presupuestario es asunto de grado, que depende en alguna forma de la magnitud de la entidad, de la etapa de la evolución en que se encuentre y de los recursos disponibles, la misma podría enmarcarse como sigue:

a) los presupuestos debieron reinvertir en todo el devenir de las operaciones de la entidad, desde su planeación hasta la consumación de las mismas, sirviendo como un rasero para medirlas y el ideal o la meta a lograr;

b) permite definir las políticas a seguir;

c) facilita la toma de decisiones; además que las mismas estarían basadas en estudios previos y en conclusiones definidas y razonadas;

d) coadyuva a la solución de problemas en forma anticipada y a evitar riesgos y contingencias que pueden originar pérdidas o gastos innecesarios; y

e) facilitará una vigilancia efectiva sobre cada una de las funciones y actividades de la entidad y su personal.

Parece ser que lo más relevante en este caso es que, con el establecimiento del control presupuestario se logra perfeccionar a los sistemas y procedimientos de la entidad y administrar en forma técnica bajo el principio ello significa, lo que en el fondo se traduce en la aplicación del principio económico de obtener el máximo rendimiento y eficiencia con el mínimo costo y esfuerzo; además, se estaría logrando delinear el futuro de la entidad, guiándola por una ruta debida y no permitiendo que el devenir de las circunstancias la enfilen hacia rumbos inexplorados, ignorados o a situaciones no deseadas.



## **1.5.- PRINCIPIOS DEL SISTEMA DEL CONTROL PRESUPUESTARIO**

**Dentro del marco general de bases fundamentales en las que encuentra su apoyo el sistema de control presupuestario están los principios del conocimiento o principios de principios. Independientemente de cómo se conozcan o de la denominación que reciban, todas las ramas del saber humanos se apoyan en principios y, éstos a su vez en los del conocimiento.**

**Pero no todos los principios del conocimientos son parte esencial de los presupuestos sino también se encuentran incluidos en otras áreas; a continuación se establecerán los principios más esenciales del control presupuestario.**

**El punto de partida sería que los objetivos de la entidad estén clara y perfectamente definidos, que no exista duda hacia donde enfocar los esfuerzos y a qué metas llegar por medio de la administración por objetivos, de igual forma la organización y las políticas de la entidad deben estar definidas y todo ello coordinado por el sistema contable adoptado al presupuestario, esto último es de suma importancia y constituiría la situación óptima. Lo anterior se evidenciaría a través de la existencia, competitividad u observancia del manual de operaciones de la entidad.**

**Una vez fijadas las bases desde el punto de vista de los recursos técnicos y administrativos, se entenderían los aspectos del personal, partiendo de un decidido apoyo de la administración hacia los presupuestos y otorgándoles su confianza durante la vigilancia de los mismos, con objeto de que el resto del personal sienta como suyas las metas fijadas.**

**El siguiente paso en la preparación de los presupuestos es lograr una continua intervención de los ejecutivos y, del personal que tenga poder de mando o modo de tomar decisiones, que afecten la situación financiera y el resultado de operación en la entidad; para ello deben comprender y estar conscientes del efecto de sus decisiones y, deben por tanto, considerar todas las opciones en juego a fin de que sus decisiones sean las más adecuadas o benéficas para la entidad; como corolario a lo anterior y en aras de que la intervención del personal sea efectiva:**

**a) los méritos deben reconocerse en un público y sus errores o ineficiencias en privado;**

**b) desde establecerse en un sistema de separación de funciones, de tal manera que el departamento o persona que interviene en alguna forma en la preparación y ejecución de los presupuestos, no sea la misma que los aprueba o a la que resuelve sobre la razonabilidad de la justificación de las variaciones.**

**Puede asegurarse de que los presupuestos va a constituir un recurso de control útil, es necesario que sus bases sean fehacientes, es decir, que las cifras presupuestadas estén fundamentadas en estudios, investigaciones y conclusiones lógicas y, que las metas fijadas sean razonables y alcanzables.**

**El sistema presupuestario debe ser fijado ex-profeso a las necesidades de la entidad. Por lo que deben estudiarse distintos métodos de presupuestos hasta que llegue a integrarse un programa presupuestario ad-hoc para la misma y formando una unidad integral y coordinada.**

**El análisis y justificación de las variaciones entre los presupuestos y lo real, requiere: que el personal que lo lleve a cabo esté técnicamente capacitado para ello y mantenga independencia de criterio, el procedimiento esté sistematizado, la comparación llegue al detalle de las situaciones y se informe bajo el principio de las excepciones y la información sobre la misma sea oportuna.**

## **1.6.- REGLAS BÁSICAS PARA LA FORMULACIÓN DE UN PRESUPUESTO**

**Entre los asuntos importantes a observar como guía en la preparación de los presupuestos estarían:**

- 1. Determinar o estimar la magnitud de la entidad dentro de la rama industrial o comercial a que pertenece, con objeto de situarla dentro del marco general de los negocios.**
- 2. Estudiar el crecimiento interno anual o periódico de la entidad, en comparación con otros negocios de la rama a que pertenece, a través de cuadros comparativos, gráficas, porcentajes, etc.**
- 3. Investigar y determinar las desviaciones o diferencias entre la situación de la entidad y las condiciones generales de los negocios.**
- 4. Formular cada uno de los presupuestos con el análisis adecuado.**
- 5. Prever métodos de verificación automática, global, periódica y oportuna.**

**6. Establecer estándares de eficiencia y metas a lograr parciales y totales, en todos los sectores donde sea aplicable.**

**7. Determinar situaciones controlables y no controlables.**

### **1.7.- ETAPAS DE LA GESTIÓN PRESUPUESTAL**

**Como ya se sabe el control presupuestal es un instrumento del que se valen las empresas para dirigir sus operaciones, lo anterior se va a lograr a través de la comparación sistemática del conjunto de previsiones establecidas para cada uno de sus departamentos, con los datos históricos que refleja la contabilidad durante el mismo período.**

**Cuando se habla de control presupuestal, se está indicando la coordinación de las actividades de los diversos departamentos de la organización por medio de la estructuración de un plan, cuyas partes forman un conjunto coherente e indivisible, en la que la omisión de cualquiera de sus secciones afectaría el logro de los objetivos deseados.**

**La responsabilidad del Control presupuestario se delega en una persona que habrá de fungir como director del mismo.**

**El Director del Presupuesto debe ser alguien que posea amplios conocimientos y experiencia sobre la empresa y en este tipo de trabajos, necesita estar compenetrado del sistema contable de la entidad, su organización, operaciones que practica, problemas en la administración, etc., por lo que normalmente se designa para dicho puesto a un Contador Público o a un Licenciado en Administración, quien pueda ocupar el puesto de Contador o de Director de Finanzas.**

**Ya que se ha elegido la persona quien realizará las funciones de contralor o director de finanzas, se llega a la etapa de cómo precisar el período de duración del presupuesto.**

**Regularmente los presupuestos abarcan más de uno o dos ejercicios sociales (12 ó 24 meses) por la imposibilidad de prever más adelante de esos lapsos, pero fraccionándolos en estimaciones mensuales, trimestrales o semestrales.**

**Aunque también es conveniente elaborar presupuestos a cinco o diez años que permitan formarse una idea general de las proyecciones y tendencias de la empresa.**

Una vez que se ha establecido el período presupuestario, la selección del personal que deberá trabajar en la elaboración del presupuesto y el estudio para la conexión con el sistema contable, se puede comenzar con un boletín dirigido a todos los componentes de la organización, con el que se comunique las perspectivas y objetivos de la empresa conteniendo un mensaje optimista y atractivo sobre las ventajas que se derivan para todos, lo cual deberá promover entusiasmo y buena voluntad en el personal para la tarea que se inicia, y en el cada uno tendrá un papel importante que desempeñar.

Deberá existir sincronización y coordinación en todos los aspectos si se quiere trabajar eficientemente, por lo que es preciso fijar las fechas en que la información deba estar disponible para cada uno de los demás departamentos.

Todo estudio sistemático requiere de un orden o encauzamiento en su desarrollo, respecto al control del sistema Presupuestal, las etapas son:

#### **a) PREVISIÓN**

De este punto se desprenden tres aspectos importantes que son: predictibilidad, determinación cuantitativa y objetivo. Recalcando la importancia del estudio anticipado de las cosas y de las posibilidades de logro de las metas propuestas. Es decir, apreciar y tener anticipadamente todo lo necesario para el cumplimiento expedito de las fases del Control Presupuestal.

#### **b) PLANEACIÓN**

Indicando el camino para lograr objetivos deseados. Se destacan precisión, costeabilidad, flexibilidad, unidad, confianza, participación, oportunidad y contabilidad por áreas de responsabilidad.

Todo acto debe ser planeado, y en el caso de los presupuestos, con mayor razón, toda vez que resulta ser inherente; uno de los primeros pasos a dar es elegir a la persona (Director o Comité, generalmente existen ambos) que se harán cargo del sistema presupuestario, desde su planeación.

Las fases de la planeación comprende múltiples aspectos: recopilación de datos, su estudio cuidadoso, su ordenamiento, su integración, cuestión en la cual intervienen los distintos departamentos o funcionarios.

### **c) FORMULACIÓN**

**Esta fase integra la elaboración de los presupuesto parciales, que se hacen en forma analítica de cada departamento del organismo, y a la realización de los presupuestos globales o sumarios previos, puesto que están sujetos a ajustes, pero con la visión completa, general del presupuesto.**

**En la planeación y en la formulación de lo presupuestos se deben de considerar una serie de factores y elementos que influyen directa o indirectamente en estas dos etapas en la marcha general de la entidad; los factores o fenómenos económicos-financieros pueden estudiarse a la luz de su origen externo o interno y, los elementos constituyen el material básico de consulta para la planeación y preparación de los presupuestos.**

**De entre los factores externos cuyos efectos habrá de tomar en consideración, estarían los siguientes mencionados enunciativamente:**

- a) estabilidad política, económica y monetaria en general, así como la inflación y sus efectos en los precios y en el poder adquisitivo de la moneda;**
- b) la competencia nacional y del exterior, su naturaleza e importancia;**
- c) la demanda y potencialidad del mercado y, relacionado con ello la preferencia del consumidor, la saturación del mercado y el ciclo económico de la entidad;**
- d) el prestigio de la entidad y de sus objetivos en particular dentro del ámbito general de los negocios; y**
- e) la calidad del producto y su aceptación en el mercado.**

**Dentro de la situaciones que afectan internamente a la planeación y a la formulación de los presupuestos tenemos los siguientes:**

- a) condiciones financieras y económicas específicas de la entidad;**
- b) el rendimiento de la inversión;**
- c) las políticas financieras, administrativas y contables en vigor en cuanto a precios, ventas, crédito, pagos, etc.;**
- d) el sistema de control interno de la entidad; y**

e) el personal y la supervisión.

#### **d) APROBACIÓN**

Es la Dirección General o Gerencia de la entidad, después del Comité, quien sanciona los presupuestos hasta el resultante del paso anterior; simultáneamente son verificados por los jefes de departamento y, otros funcionarios que se hagan responsables de llevarlos a cabo, después de las discusiones y modificaciones pertinentes.

Esta aceptación tiene por objeto lograr el apoyo y la cooperación consciente de todo el personal, así como su afinación y ajuste dando lugar al presupuesto definitivo.

#### **e) EJECUCIÓN Y COORDINACIÓN**

El trabajo de llevar a efecto los presupuestos, es de todo el personal, desde los obreros, bajo las órdenes de su jefe, hasta los funcionarios de la más alta jerarquía; por lo que es necesario formular manuales específicos de labores coordinadas de procedimientos, y de métodos, de la misma forma como se hace para la instalación de cualquier sistema administrativo.

La obra de ordenar metódicamente las metas departamentales, y compaginar las actividades, es una atribución que se delegará de los más altos niveles a los de mediana jerarquía.

#### **f) CONTROL**

Corresponde a la serie de funciones encaminadas a la observancia y vigilancia del ejercicio del presupuesto.

El objetivo de controlar el desarrollo del presupuesto, es localizar actitudes perjudiciales en el momento en que aparecen, para evitar que ocasionen momentos críticos o de mayor importancia negativa.

El control del presupuesto se hace, básicamente, partiendo del sistema presupuestario, registrando lo realizado, y por comparación determinar las variaciones o desviaciones, mismas que se estudian y analizan, para dar lugar a acciones de corrección y superaciones.

**Para poder corregir los errores del control presupuestario se debe considerar lo siguiente:**

- Localizar el área en donde se encuentra el problema**
- Celebrar pláticas con el grupo de supervisores y funcionarios de dicha área.**
- Analizar la situación del trabajo, la secuencia, la coordinación de actividades y la efectividad de la supervisión.**
- Observar directamente el trabajo del departamento afectado.**
- Entablar pláticas con el funcionario del área.**
- Nombrar personal para el estudio del problema específico y llevar a cabo prácticas especiales de auditoría interna.**
- Formular reportes en lo que se colaboren tanto el personal involucrado, como quienes estudian directamente el problema.**
- Investigado y determinado el problema y sus causas, emitir un informe en las que se mencionen éstas, y la forma en que se obtuvieron.**

**Dentro del control se permite establecer confrontaciones entre los objetivos y las realizaciones. Se determinan con nombres tales como: principio de reconocimiento, excepción, normas y conciencia de costos.**

### **g) EVALUACIÓN**

**Con base a los resultados obtenidos y sus costos, se hace la evaluación, mediante la comparación, el análisis, revisión e interpretación de ellos, para formular un juicio y determinar si se está procediendo correctamente, o de lo contrario tomar las decisiones necesarias. Los juicios servirán de plataforma a los directivos para la toma de decisiones y para la obtención de mayor eficiencia, así como para un costo mínimo.**

**FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y OBJETIVOS  
DEL PRESUPUESTO**

FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO
<b>I.- PREVISIÓN</b> Disponer lo conveniente para atender las necesidades presumibles.	1. TENER ANTICIPADAMENTE TODO LO NECESARIO PARA LA ELABORACIÓN Y EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO.
<b>II.- PLANEACIÓN</b> Camino a seguir, con unificación y sistematización de actividades, de acuerdo con sus objetivos.	2. LA PLANIFICACIÓN UNIFICADA Y SISTEMATIZADA DE LAS POSIBLES ACCIONES EN CONCORDANCIA CON LOS OBJETIVOS.
<b>III.- ORGANIZACIÓN</b> Estructuración técnica entre las funciones, niveles, y actividades de los elementos humanos y materiales de la entidad.	3. QUE EXISTA UNA ADECUADA PRECISA Y FUNCIONAL ESTRUCTURA DE LA ENTIDAD.
<b>IV.- COORDINACIÓN O INTEGRACIÓN</b> Desarrollo y mantenimiento armonioso de las actividades.	4.- COMPAGINACIÓN ESTRECHA Y COORDINADA DE TODAS Y CADA UNA DE LAS SECCIONES PARA QUE SE CUMPLA CON LOS OBJETIVOS.
<b>V.- DIRECCIÓN</b> Función ejecutiva para guiar e inspeccionar a los subordinados.	5.- AYUDA ENORME EN LAS POLÍTICAS A SEGUIR, TOMAS DE DECISIONES Y VISIÓN DE CONJUNTO, ASÍ COMO AUXILIO CORRECTO Y CON BUENAS BASES PARA CONDUCIR Y GUIAR A LOS SUBORDINADOS.
<b>VI.- CONTROL</b> Medidas para apreciar si los objetivos y planes se están cumpliendo.	6.- COMPARACIÓN A TIEMPO DE LO PRESUPUESTADO Y LOS RESULTADOS HABIDOS, DANDO LUGAR A DIFERENCIAS ANALIZABLES Y ESTUDIABLES, PARA HACER CORRECCIONES A TIEMPO.

2

<sup>2</sup> Idem. pág. I-10.



## **CAPITULO II**

### **CLASIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS**

Existen diferentes tipos y denominaciones del Presupuesto, en realidad las diferentes formas de clasificarlo, obedecen básicamente a sus propias características. Diversos son los enfoques desde los cuales se pueden contemplar. El orden de prioridades que se les de, depende única y exclusivamente de las necesidades del usuario.

A continuación se muestra, tan sólo una de tantas formas de clasificarlo, y ésta se hace tomando en cuenta sus aspectos más sobresalientes:

#### **2.1.- SEGÚN EL TIPO DE EMPRESA**

a) **Públicos.-** Son los presupuestos que realizan organismos del sector público, tales como los Gobiernos, Estados, Secretarías de Estados, Empresas Descentralizadas, etc., para controlar las actividades de sus diferentes dependencias.

b) **Privados.-** Son los presupuestos que utilizan las Empresas particulares, para planificar y controlar las actividades de su Empresa.

#### **2.2.- EN CUANTO A SU CONTENIDO O IMPORTANCIA**

a) **Principales o Sumarios.-** Son un resumen general, de los elementos centrales de todos los presupuestos de la entidad.

Dentro de esta clasificación encontramos:

- Los Estados Financieros Presupuestados:
- De situación financiera.
- De resultados.

**- Presupuestos de:**

- Ventas
- Costos de Producción y/o adquisición de los artículos vendidos
- Compras
- Costos de ventas
- Gastos de Operación
- Flujo de Efectivo

**b) Secundarios o analíticos.-** Son los presupuestos que muestran en forma analítica, las operaciones realizadas por todos y cada uno de los departamentos que integran la organización.

**En esta clasificación se consideran los análisis de:**

- Ventas por distrito, zona, línea, etc.
- Costo de ventas, producción, operación
- Gastos de operación y administración
- Adquisición de inmuebles, terrenos, maquinaria y equipos de producción en general (proyectos capitalizables)

### **2.3.- POR SU FORMA (en cuanto a su flexibilidad)**

**a) Fijos o de asignación.-** Generalmente se formulan para un sólo nivel de actividad. Permaneciendo invariables durante el período que contemplan. Se realizan de manera inflexible, apegándose lo más posible a ellos, no se permiten ajustes por las variaciones que suceden realmente.

**b) Flexibles o variables.-** Como su nombre lo indica, se elaboran para diferentes niveles de actividad y permiten adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento.

### **2.4.- EN CUANTO A SU DURACIÓN**

Esta clasificación está determinada por el tipo de actividades que realizan las empresas y de la exactitud y precisión que se deseen para su correcto análisis. De lo anterior se desprende que podemos encontrar presupuestos a:

**a) Corto plazo.-** Generalmente se consideran, para períodos de un año o menos. Puede ser mensuales, trimestrales o semestrales. Se denominan también como presupuestos.

**b) Largo plazo.-** Son planes de acción que abarcan períodos de más de un año. Son conocidos como planes de desarrollo.

Existe una tercera clasificación intermedia, la cual se podría ubicar como parte complementaria de una o de otra.

**c) Mediano plazo.-** Dentro de esta clasificación se consideran en períodos de 1 a 3 años, inclusive hasta los 5 años (dependiendo del tamaño de la entidad). A estos se le conoce también como pronósticos.

## **2.5.- POR LA TÉCNICA DE EVALUACIÓN**

**a) Estimados.-** Estos presupuestos se formulan de manera empírica, tomando como base para su elaboración experiencias anteriores, por tanto, se encuentran sujetos a la probabilidad de que realmente suceda lo planeado.

**b) Estándar.-** Se formulan sobre bases sustentables y comprobables, reduciendo con ello las posibilidades de error.

## **2.6.- POR SU ORIGEN Y REFLEJO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS**

**a) De posición Financiera.-** Este tipo de presupuesto muestra la posición Financiera a una fecha determinada que tendría la empresa en el futuro, en caso de que se cumplieran los pronósticos. Se presenta por medio de los que se conoce como Posición Financiera Presupuestada (Balance General).

**b) De resultados.-** Muestran las posibles utilidades a obtener en un período determinado, un año por ejemplo.

**c) De costos.-** Se preparan tomando como base los principios establecidos en los pronósticos de ventas, y reflejan, a un período futuro, las erogaciones que se hayan que efectuar por concepto de Costo Total o cualquiera de sus partes.

## **2.7.- SEGÚN LAS FINALIDADES QUE SE PRETENDE**

**a) De promoción.-** Se presentan en forma de Proyecto Financiero y de Expansión; para su elaboración es necesario estimar los ingresos y gastos que hayan de efectuarse en el período presupuestal.

**b) De aplicación.-** Normalmente se elaboran para solicitud de créditos. Constituyen pronósticos generales sobre la distribución de los recursos con que se cuenta, o habrá de contar la empresa.

**c) De fusión.-** Se emplean para determinar anticipadamente las operaciones que hayan de resultar de una conjunción de entidades.

**d) Por áreas y niveles de responsabilidad.-** Cuando se desea cuantificar la responsabilidad de los encargados de las áreas y niveles en que se divide una compañía.

**e) Por programas.-** Este tipo de presupuestos es preparado normalmente por dependencias gubernamentales, Descentralizadas, patronatos, instituciones, etc. Sus cifras expresan el gasto, en relación con los objetivos que se persiguen, determinando el costo de las actividades concretas que cada dependencia debe realizar para llevar a cabo los programas a su cargo.

**f) Base cero.-** Es el que se realiza sin tomar en consideración las experiencias habidas.

Este tipo de presupuesto es útil ante la desmedida y continua elevación de los precios, exigencias de actualización, de cambio, y aumento continuo de los costos en todos los niveles, básicamente. resulta ser muy costoso y con información extemporánea.

## **2.8.- DE TRABAJO**

Es el presupuesto común utilizado por cualquier empresa; su desarrollo ocurre normalmente en las siguientes etapas puras:

**a) Presupuestos parciales.-** Se elaboran en forma analítica, mostrando las operaciones estimadas por cada departamento de la empresa;

- 1. Previsión**
- 2. Planeación**
- 3. Formulación**

con base en ellos se desarrollan los:

**b) Presupuesto previos.-** Son los que constituyen la etapa anterior a la elaboración definitiva, sujetos a estudio y a:

#### **4. Aprobación**

La formulación previa está sujeta a estudio, lo cual generalmente da lugar a ajustes de quienes afinan los presupuestos anteriores, para dar lugar al:

#### **5. Presupuesto definitivo**

Es aquél que finalmente se va a ejercer, coordinar, y a controlar en el período al cual se refiera. La experiencia obtenida con este tipo de presupuestos dará lugar a la elaboración de:

#### **6. Presupuestos maestros o tipo**

Con estos presupuestos se ahorra tiempo, dinero y esfuerzo, ya que tan sólo se hacen los que tengan variación sustancial.

### **2.9.- SEGÚN EL CAMPO DE APLICACIÓN EN LA EMPRESA**

**a) De operación o económicos.-** Incluye la presupuestación de todas las actividades para el período siguiente al cual se elabora y cuyo contenido se resume generalmente en un estado de pérdidas y ganancias proyectado. Entre éstos podríamos incluir:

- Ventas
- Producción
- Compras
- Uso de materiales
- Mano de obra y
- Gastos operacionales

**b) Financieros.-** Incluye el cálculo de partidas y/o rubros que inciden fundamentalmente en el balance. Conviene en este caso destacar el de caja o tesorería y el de capital, también conocido como erogaciones capitalizables.

Cabe aclarar, que la clasificación anterior pretende únicamente presentar separadamente las características más sobresalientes que poseen los presupuestos; dicha segregación no significa que cada una de las partes de la

**clasificación es independiente de la otra, sino al contrario puede estar todas unidas, en un sistema de control presupuestal, o sea que un solo presupuesto puede situarse en varias o todas las clasificaciones. Por ejemplo, puede ser al mismo tiempo: Público, Principal, Fijo, Corto, Estándar, etc.**

**Si bien dista mucho de ser un estudio profundo, se pretende proporcionar una idea más objetiva de los fines que se persiguen con la adopción de dichos tipos de presupuestos.**

## **CAPITULO III**

### **TIPOS DE PRESUPUESTOS**

#### **3.1.- PRESUPUESTOS DE INGRESOS**

El cálculo anticipado de los ingresos, es el primer paso en la implantación de todo programa presupuestal, en las empresas privadas, debido que este renglón es el que proporciona los medios para poder llevar a cabo las operaciones de la negociación. El Presupuesto de Ingresos está formado por los siguientes presupuestos:

- Presupuestos de Ventas
- Presupuesto de Otros Ingresos

A continuación se examina con más detalle cada uno de ellos, bajo la premisa que por cada artículo, o cada línea de productos, debe llevarse a cabo un control presupuestal como los que en seguida se indican:

##### **3.1.1.- PRESUPUESTO DE VENTAS**

Antiguamente las ventas estaban consideradas y supeditadas a la habilidad y viveza de los vendedores, pero en la actualidad, con motivo de las técnicas científicas aplicadas en la administración, como lo es la mercadotecnia, ha desaparecido ese aspecto aleatorio, para dar lugar a especulaciones con más o menos precisión en los resultados; tan es así, que para poder determinar el Presupuesto de Ventas, se han encontrado, procedimientos diversos que sirven para prever en forma casi acertada las ventas, obtenidas por las experiencia lograda a través de los años, por la aplicación de las técnicas de administración científica, y por las situaciones generales y particulares, que ayudan a la predeterminación de las mismas, como puede ser el "Lote Económico"; todos ellos son factores de diversa índole que marcan los procedimientos para el logro de Presupuestos de Ventas; dichos factores son:

- Específicos de ventas
- De fuerzas económicas generales, y
- De influencias administrativas

### **3.1.1.1.- FACTORES ESPECÍFICOS DE VENTAS:**

Se clasifican a su vez en:

**a) De ajuste.-** Se refieren a aquellos factores que por causas de fuerza mayor, fortuitas o accidentales, no consuetudinarios, influyen en la predeterminación de las ventas.

Estos pueden ser:

- De efecto perjudicial.- Son aquellos que afectaron en la disminución de las ventas del período anterior, o que deberán de tomarse en cuenta para el presupuesto de los ingresos del ejercicio siguiente. Como ejemplo de esos factores se pueden citar los siguientes: una huelga, un incendio, un paro, una inundación, un rayo, etc. Como lo anterior sucedió circunstancialmente, resulta conveniente determinar qué acontecería si no se hubiera presentado.

- De efecto saludable.- Son aquellos que afectaron benéficamente a las ventas del período anterior, y que posiblemente no vuelvan a presentarse, como ejemplos se pueden citar los siguientes: productos que no tuvieron competencia, contratos especiales de venta, situación o relaciones políticas, etc.

**b) De Cambio.** Se refieren a aquellas modificaciones que van a presentarse, y que desde luego influirán en las ventas, tales como:

- Cambio en los materiales, en los productos, en la presentación de los mismos, nuevos diseños, etc.
- Cambios en las formas de producir, adaptaciones de programas de producción, mejoras en las instalaciones de la empresa, etc.
- Expansión hacia nuevos mercados, teniendo éstos como finalidad el estudio de la variación de moda, de actividad económica, el desplazamiento de industrias, etc.
- Cambio en los métodos de venta, se logra, mejorando los precios, de los servicios, la publicidad, o aplicando mejores sistemas de distribución en los renglones referentes a las comisiones y compensaciones.

**c) Corrientes de Crecimiento.-** Estos factores se refieren a la búsqueda de incremento en las ventas, tomando en cuenta el desarrollo o expansión efectuados por la propia industria, como lo es en forma importante el crédito mercantil, independientemente de otras ramas productivas con las que lógicamente se tendrá igualmente un incremento en las ventas.



### **3.1.1.2.- FUERZAS ECONÓMICAS GENERALES**

Forman parte de una serie de factores externos que inciden en las ventas; estos factores son un estado de situaciones, y no algo preciso, de los cuales se habla en términos cualitativos, surgiendo el problema cuando se hace referencia a términos cuantitativos.

Para determinar estos factores, se deben obtener datos proporcionados por dependencias gubernamentales, instituciones de crédito y organismos particulares que preparan índices de las fuerzas económicas generales, aportando datos tales como; precios, producción, ocupación, poder adquisitivo de la moneda, finanzas, informes sobre la banca y crédito, ingreso y producción nacional, ingreso per-capita, por ocupación, por clase, por zona, etc.

Con base en dichos datos, es posible conocer la tendencia en el ciclo económico y el movimiento que pueda darse a la empresa, así como políticas a seguir para su desarrollo.

### **3.1.1.3.- INFLUENCIAS ADMINISTRATIVAS**

Este factor es de carácter interno a la Entidad Económica; refiriéndose a las decisiones que deben tomar los dirigentes de dicha Entidad, después de considerar los factores específicos de ventas y las fuerzas económicas generales, y que desde luego repercuten en forma directa en el presupuesto de ventas por formular. Las decisiones están a cargo de los directores, pudiendo optar por: hacer cambios a la naturaleza o tipo del producto, estudiar nuevas políticas de mercados, aplicar nuevas políticas de publicidad, variar la política de producción, de precios, etc.

### **3.1.1.4.- PRESUPUESTO DE VENTAS EN UNIDADES Y VALORES**

De manera generalizada el Presupuesto de Ventas es el punto de referencia de los demás presupuestos, por lo que se debe primeramente cuantificarse en unidades o en especie, por cada tipo o línea de artículos, y una vez afinado o depurado, entonces se procede a la valuación, de acuerdo con los precios del mercado, regidos por la oferta y la demanda, o cuando sea así, por el precio de venta unitario determinado, con lo cual se tiene el monto de ventas en valores monetarios.

### 3.1.1.5.- FÓRMULA DEL PRESUPUESTO DE VENTAS

$$P_v = [ (V + F) E ] A^3$$

En donde:

**P<sub>v</sub>** = Presupuesto de ventas

**V** = Ventas del año anterior

**F** = Factores específicos de ventas:

**a** = Factores de ajuste

**b** = Factores de cambio

**c** = Factores corrientes de crecimiento

**E** = Fuerzas económicas generales

    (% estimado de realización, previsto por economistas)

**A** = Influencia administrativa

    (% estimado de realización por la administración de la empresa).

Después de la obtención del Presupuesto de Ventas, se puede dividir en períodos estándar (mensuales, bimestrales o trimestrales etc.), por áreas de trabajo, por zonas de venta o por líneas de producto, tomando para ello la acumulación de los datos estadísticos hasta el final del ejercicio. Además es posible también formular una gráfica con los datos presupuestados por períodos, en la que se pasarán los datos reales de ventas, para obtener así una comparación objetiva, gráfica, entre lo estimado y lo realizado, siendo posible investigar las causas de los alejamientos, a efecto de corregir y tratar de cumplir en su totalidad con las metas de ventas presupuestada.

Es conveniente precisar que el Presupuesto de Ventas es por lo general base de los demás presupuestos, pero también él se auxilia de otros.

En el caso en que lo que se elabora no abastezca el mercado, el presupuesto base es el de producción, ajustado por el financiero, esto acontece cuando no se tiene suficiente capacidad productiva para cubrir el mercado.

### 3.1.2.- PRESUPUESTO DE OTROS INGRESOS

Se refiere a ingresos ajenos y propios, que no son los normales, ni consuetudinarios, ni son los accesorios que tiene una entidad como:

---

<sup>3</sup> Del Río, Op. Cit. pág. II-14.

a) Préstamos y operaciones financieras, en los que se integran aspectos bancarios, refaccionarios, de habilitación y avío, emisión de obligaciones hipotecarios, etc.

b) Aumentos de capital, por entregas de efectivo, etc.

Es común que se encuentre dentro de este presupuesto lo referente a otros ingresos, que por cierto tienen las mismas características de no ser básicas, propias, normales, y características; entre éstas se encuentran las ventas de activos, inversiones a más de un año, de desperdicios, desechos, etc.

### **3.2.- PRESUPUESTOS DE EGRESOS E INVERSIONES**

Está integrado por:

- Presupuesto de inventarios, producción, Costo de Producción, y Compras.
- Presupuesto de Costo de Distribución
- Gastos de Venta, y
- Gastos de administración
- Presupuesto de impuesto sobre la renta
- Presupuesto de aplicación de utilidades
- Presupuesto de otros egresos, y
- Presupuesto de inversiones a más de un año.

#### **3.2.1.- PRESUPUESTO DE INVENTARIOS, PRODUCCIÓN, COSTO DE PRODUCCIÓN, Y COMPRAS**

##### **3.2.1.1.- PRESUPUESTO DE INVENTARIOS**

Una vez predeterminadas las ventas, cuyo presupuesto es un elemento primordial en la formulación del programa de trabajo de casi todas las demás funciones de la empresa, se hace necesario presupuestar la producción de artículos en cantidad suficiente para cubrir la demanda requerida en el Presupuesto de Ventas.

Para formular el Presupuesto de Producción, es indispensable predeterminar una existencia suficiente en los inventarios para cubrir en forma eficiente las ventas precalculadas.

Por otra parte, un inventario insuficiente daría lugar a retrasos en el despacho de pedidos y por ende disminución en las ventas.

Se deduce que es fundamental determinar el nivel óptimo de inventarios, para lo cual es recomendable considerar varios factores, como la duración del periodo de producción y la fluidez de la fabricación, de tal forma que al mantener un ritmo en la producción, se provean las cantidades suficientes de mercancías para surtir de manera correcta los pedidos y evitar la acumulación excesiva de existencias en la época de poca demanda.

Para medir la eficiencia de la operación mencionada, se puede utilizar el procedimiento denominado *rotación de inventarios*, que es una medida de análisis para determinar las veces que los inventarios en existencia han dado vuelta en relación con las ventas, de tal forma que cuanto mayor sea la rotación, menor será la cantidad de capital de trabajo necesario. Debido a ello, la rotación de inventarios se utiliza como medida de eficacia en la operación y administración de la empresa.

La relación que se desea entre las ventas de un año y el inventario real en un momento determinado, es lo que se conoce como la rotación estándar de inventarios, cuya finalidad es la elaboración de el presupuesto.

Haciendo una comparación del inventario real con al estándar, se está en posibilidades de decir si este es excesivo, o es insuficiente.

### **3.2.1.2.- PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN Y COSTO DE PRODUCCIÓN**

Este se basa en el Presupuesto de Ventas, debido a que debe satisfacer sus requerimientos, tomando en cuenta:

- Capacidad productiva de la planta.
- Disposiciones y limitaciones financieras
- Accesibilidad a los elementos del costo, maquinaria, equipo, locales, instalaciones, etc.
- Requerimientos y/o políticas sobre inventarios.

La determinación de este presupuesto debe hacerse en dos partes (unidades y valores):

a) Primera: en *unidades*; como quizá esté medida la capacidad productiva y la de los inventarios, deben calcularse las ventas y un inventario base (aquél al que se desea llegar al finalizar el periodo, por resultar ideal).

## EJEMPLO

Se tiene un Presupuesto de Ventas de 1'800,000 unidades; la Empresa considera ideal una rotación semestral de inventarios (dos al año) y se encuentra con un inventario real al final de ejercicio anterior de 925,000 unidades. Determinar el Presupuesto de Producción.

Determinación del Inventario Base:

$$\text{Rotación Estándar 2} = \frac{1'800,000 \text{ Us.}}{X}$$

$$\text{Inventario Base X} = \frac{1'800,000 \text{ Us.}}{2} = 900,000 \text{ Us.}$$

Obtención del Presupuesto de Producción:

Presupuesto de Ventas:	1'800,000 Us.
más: Inventario Base	<u>900,000 Us.</u>
<b>SUMA</b>	<b>2'700,000 Us.</b>
menos: Inventario Inicial	<u>925,000 Us.</u>
<b>PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN</b>	<b><u>1'775,000 Us.</u></b>

Según el ejemplo anterior, en el siguiente ejercicio se tiene que producir 1'775,000 unidades para lograr una venta de 1'800,000 unidades, y terminar con un inventario de 900'000 unidades.

## OTRO EJEMPLO (por cada tipo de artículos)

En el año "X", se venden 900,000 unidades, más factor equivalente de ventas de 300,000 unidades, que se considera como presupuesto suficiente para el siguiente año.

Se supone que el inventario base para el siguiente año es de 300,000 unidades, pero el inventario real final de ese ejercicio es de 100,000 unidades. Determinar la rotación estándar y el monto en unidades de presupuesto de producción, para el año próximo.

$$\text{Rotación estándar} = \frac{1'200,000 \text{ Us.}}{300,000 \text{ Us.}} = 4$$

Comparación entre el inventario base y el final:

Inventario Real	300,000 Us.	
Inventario Base	<u>100,000 Us.</u>	<u>200,000 Us. (exceso)</u>

Presupuesto de Producción: 1'000,000 Us.

Presupuesto de ventas	1'200,000 Us.
Exceso de inventarios	<u>200,000 Us.</u>

De los ejemplos anteriores, se deduce la fórmula siguiente<sup>4</sup>, para determinar este presupuesto:

más o menos:  $\frac{\text{Presupuesto de Ventas} + \text{Diferencia de Inventarios (Inicial Real y Final Deseado)}}{\text{Igual a: } \underline{\text{PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN}}}$

Obtenida la cantidad total de cada una de las unidades que se van a producir, en los períodos en que se divida al lapso presupuestal, para controlar la fabricación (semanal, mensual, bimestral, etc.) puede hacerse en base a las siguientes necesidades:

a.1) Producción Uniforme. Los departamentos productivos, requieren para facilitar su actividad, aprovechar al máximo la capacidad de su planta productiva y abatir costos, fabricando grandes cantidades, estandarizando la

<sup>4</sup> Idem, pág.. II-21, II-22.

producción, procurando el mínimo de cambios en el proceso, es por ello que se preferirá trabajar un mismo volumen siempre, para que se tenga un comportamiento en la producción constante, lo cual se logra dividiendo la cantidad a producir, entre los períodos en que se encuentra seccionado el control, pues cuando la elaboración tiene una actividad uniforme y constante, los inventarios de artículos terminados varían, dependiendo de las ventas.

**EJEMPLO <sup>5</sup>**

Presupuesto de Ventas	120,000 Us.
Rotación Estándar	8 veces
Inventario Inicial	25,000 Us.

$$\text{Inventario Base} = \frac{120,000 \text{ Us.}}{8 \text{ veces}} = 15,000 \text{ Us.}$$

Presupuesto de Producción	110,000 Us.
Presupuesto de Ventas	120,000 Us.
menos: Excedente entre Inventarios	
Real y Base	10,000 Us.

Y suponiendo que se tienen las siguientes ventas presupuestas:

<u>Enero</u>	<u>Febrero</u>	<u>Marzo</u>	<u>Etc.</u>	<u>Total</u>
9,000 Us.	11,000 Us.	10,000 Us. ----		120,000 Us.

---

<sup>5</sup> Idem, Op. Cit. pág.. II-22, II-23.

Utilizando una producción promedio, se tendrá:

$$\text{Producción Promedio} = \frac{110,000 \text{ Us.}}{12 \text{ meses}} = 9,167 \text{ Us.}$$

$$8 \text{ meses de } 9,167 \text{ Us.} = 110,000 \text{ Us.}$$

4 meses de 9,166 Us.

	<u>Enero</u>	<u>Febrero</u>	<u>Marzo</u>	<u>Etc.</u>
Inventario Inicial	25,000	25,167	23,334 Us.	
Producción requerida	<u>9,167</u>	<u>9,167</u>	<u>9,167 Us.</u>	
SUMA	34,167	34,334	32,501 Us.	
menos: Presupuesto de				
Ventas	<u>9,000</u>	<u>11,000</u>	<u>10,000 Us.</u>	
INVENTARIO FINAL	25,167	23,334	22,501 Us.	

a.2) Nivel Constante de Inventarios. Quizá por las necesidades de control, el sistema productivo, tipo de instalaciones, políticas de inventarios, y sobre todo por los costos que representan, se prefiera que sean constantes los niveles de existencia en inventarios, lo que mantendrá similitud de comportamiento entre producción y ventas.

a.3) Flexibilidad tanto en Producción como en Inventarios. Tratar de desarrollar el equilibrio entre ventas, producción, finanzas, e inventarios; periódicamente, para buscar los menores costos y las mayores utilidades, considerando:

- Las políticas de inventarios.
- Las necesidades de ventas.
- La capacidad productiva.
- Y otros fenómenos aleatorios, como períodos vacacionales, tendencias cíclicas de las ventas, disponibilidad de materiales, condiciones sindicales, etc.



**Claro que esto último es complejo, para ello existen técnicas y métodos matemáticos, desde simples hasta sofisticados, que de momento no viene al caso ejemplificar.**

**Hasta este momento, sólo se han tratado ejemplos de producción terminada; la producción en proceso sigue los mismos lineamientos.**

**Una vez obtenido el Presupuesto de Producción en unidades, se procede a formular el calendario de elaboración, que es la determinación de las cantidades a producir mensualmente, bimestralmente, etc., para cubrir el programa de ventas, considerando el inventario base.**

**El calendario de producción deberá formularse tomando en cuenta las cantidades a vender en las diferentes épocas o estaciones; sin embargo, es posible fijar una cantidad uniforme mensual, teniendo en cuenta siempre una existencia en inventarios que proteja concierzo desahogo las ventas mínimas mensuales.**

**En algunas ocasiones, cuando se produce bajo el control de Ordenes de Trabajo, las empresas acostumbran ajustar sus volúmenes de producción a los pedidos previamente conocidos, por cada tipo de artículos.**

**b) Segunda, en valores, procede ahora hacer una cuantificación pecuniaria, tomando como base la del calendario de producción en unidades, con lo cual será relativamente sencilla y rápida, si se tiene implantada la técnica de costos estimados o la de estándar, puesto que existirá en cualquiera de los dos casos hoja de costos unitarios; por lo que con sólo multiplicar se conoce el costo de producción; pero si se tiene la técnica de valuación histórica, entonces será necesario tener cierta experiencia para determinar estimativamente un costo unitario que servirá de base de aplicación a la producción presupuestada, y así precisar su costo, siendo antes necesario hacer el estudio de gastos constantes y variables en relación con la producción presupuestada.**

**Para la obtención de los gastos constantes, se tienen los datos de ejercicios anteriores, principalmente los del último, por lo que sólo faltará precisar los cambios posibles en el período presupuestado, como pueden ser aumentos de sueldos, alteraciones en las depreciaciones, amortizaciones, rentas, etc.**

**Con referencia a los gastos variables, igualmente existe la base en los datos de períodos pasados, sin considerar las situaciones anormales que no afecten al período presupuestal, con el objeto de afinar los datos y quedar en mejor posibilidad de realización; inmediatamente se incluyen los posibles cambios y**

se determina el costo que servirá para la valuación de la producción presupuestada.

### 3.2.1.3.- PRESUPUESTO DE COMPRAS DE MATERIALES

Este presupuesto se refiere exclusivamente a las compras de materiales. Para elaborarlo es necesario tener elaborado el presupuesto de materiales, en unidades, con el objeto de determinar en términos generales, cuántas unidades de materiales se requerirán a lo largo del ejercicio, para producir los volúmenes indicados por el presupuesto de elaboración, por cada tipo de productos.

Existen materiales que en la práctica son susceptibles de una predeterminación particular, debido a su importancia dentro de la producción, y otros por ser de poco valor y numerosos, no es fácil su estimación en unidades como materiales individuales. A éstos se les debe considerar en conjunto, fijándoles un inventario razonable para evitar posibles interrupciones de la producción o acumulaciones innecesarias de existencias.

Una vez que se ha determinado la cantidad de materiales que se necesitan para la producción presupuestada, y basados en los inventarios finales adecuados, obtenidos, se estará en disposición de estimar el presupuesto de compras, así se tendría:

Presupuesto de requerimientos de:

Producción	1'100,000	
Inventario Final deseable	<u>300,000</u>	1'400,000 Us.
(-) Inventario Inicial		<u>250,000 Us.</u>
<b>REQUERIMIENTO DE COMPRAS</b>		<b><u>1'150,000 Us.</u></b>

Obtenido el presupuesto de compras anuales, se hace la predeterminación de las compras que corresponden a cada uno de los meses del período, con base en el presupuesto de producción para cada uno de esos meses ajustándose a los inventarios base, de acuerdo a los máximos y mínimos de cada tipo de material.

En el presupuesto de compras se señalan las fechas en que se deberán recibir los materiales, dichas fechas deberán ir acordes con las necesidades de producción.

### **3.2.2.- PRESUPUESTO DE COSTO DE DISTRIBUCIÓN (gastos de venta)**

Comprende las operaciones habidas desde que el producto fue fabricado, hasta que es puesto en manos del cliente; por tanto, integra los gastos que corresponden a las erogaciones en publicidad y propaganda, gastos de transporte, gastos de almacén de artículos sujetos a la venta, por remuneración a vendedores, gastos de oficinas de ventas, etc.

La forma mecánica de manejar dichos gastos puede ser a través de un rayado, en que se clasificarían los conceptos de constantes (fijos y regulados) y variables (en relación con las ventas) con una columna para presupuesto anual, otra de presupuesto mensual, y otra más para registrar los gastos históricos que refleja la contabilidad, con columnas para la obtención de diferencias. Esta forma se utiliza normalmente cuando el presupuesto es subdividido en meses.

Una vez calculado el presupuesto, es necesario, al igual que en todos los casos, corregirlo como resultado del cambio en las condiciones del presupuesto original, informar a los ejecutivos responsables de las ventas, sobre las decisiones habidas, con indicaciones para corregir los errores en que se hubiere incurrido, siempre tratando de determinar las tendencias que puedan afectar las actividades de distribución y que den lugar a cambios en la estimación original de los gastos de venta.

#### **3.2.2.1.- PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD**

Es el conjunto de medios necesarios para despertar el interés de los consumidores actuales y en potencia para crearles hábitos de compra a través de mensajes, impacto que produzca la presentación del producto, calidad, beneficios que ofrezca, etc. La publicidad será más efectiva cuanto más individual, específica, y diferente sea.

### **a) Utilidad de la Publicidad**

**La publicidad es uno de los medios de que se valen comerciantes e industriales, para hacer llegar sus productos al consumidor, en coordinación con los demás recursos con que cuentan las empresas con objeto de aumentar sus ventas.**

### **b) Elaboración del Presupuesto**

**Para la presentación del Presupuesto de Publicidad es necesario conocer la cantidad de dinero que se le destinará, con el fin de poder hacer la estimación de los objetivos a alcanzar, y los medios para lograrlos.**

**La elaboración de este presupuesto se puede llevar a cabo siguiendo los métodos más conocidos, pero ocupando el que más se acomode a las exigencias de cada empresa, entre los cuales se citan: porcentaje fijo sobre ventas, empuje publicitario de la competencia, objetivos a alcanzar, básicamente.**

**De los métodos anteriores, el más lógico es el de los objetivos, que consiste en: hacer un análisis de la situación de la empresa, en cuanto a recursos, producción, fuerza de ventas, y de la potencialidad del mercado, siempre limitados al tamaño de la organización, así como a los medios publicitario y financiero, e igualmente a el beneficio que se piensa obtener. Lo anterior se puede hacer con la ayuda de una agencia publicitaria o una persona experta dentro de la empresa.**

**Una vez precisados los aspectos anteriores, se puede determinar el monto del presupuesto y cómo se va a ir realizando, no sin antes haberse basado en el análisis de resultados de los últimos años y factores que han influido en las ventas, así como la determinación de los medios de publicidad.**

### **c) El Presupuesto de Publicidad y la Mercadotecnia**

**La influencia de la mercadotecnia en el presupuesto de publicidad es de vital importancia, debido a que la publicidad es parte de la primera, por lo que se hace necesario establecer un programa general de mercadotecnia, en virtud de que ésta empieza su planeación con el consumidor, retrocediendo hasta la fabricación del producto, haciendo uso de la investigación de mercados, la publicidad, la venta directa, y la promoción de ventas.**

### **3.2.3.- PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN**

En este presupuesto, se incluyen aquellos gastos que se derivan directamente de las funciones de dirección de la empresa, su contenido es tan amplio que la determinación de su naturaleza dependerá de la organización interna y del medio en que se desarrolle cada empresa en particular. Forman parte de este tipo de gastos los erogados por honorarios a consejeros, gastos de representación de ejecutivos administrativos, sueldos del departamento de contabilidad, los de contraloría, honorarios a abogados, sueldos del Gerente General, etc.

Para elaborar este presupuesto, es preciso efectuar un análisis de los gastos incurridos en el pasado, para precisar el porqué de las erogaciones, cuáles son gastos constantes y cuáles variables, además de determinar sobre quién o quiénes recae la responsabilidad del control de las erogaciones. Debe tomarse en cuenta que existirán partidas no controlables que nazcan de decisiones de la alta gerencia, pero habrá erogaciones motivadas por defectos en la organizaciones motivadas por defectos en la organización que deberán ser controladas, vigilando que los gastos reales no sobrepasen a los presupuestados.

### **3.2.4.- PRESUPUESTO DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA**

La preparación de este presupuesto es sumamente sencilla, pues es suficiente tomar como base para su cálculo los resultados predeterminados que se derivan de los presupuestos de ventas y de costos, para aplicar las tarifas en vigor a la fecha de su realización.

### **3.2.5.- PRESUPUESTO DE APLICACIÓN DE UTILIDADES**

Con base en las utilidades presupuestadas, resulta importante la elaboración de un presupuesto de aplicación de las mismas, de acuerdo con los planes proyectados y los datos derivados de los demás presupuestos formulados, tales como planes de expansión a largo plazo, presupuesto de inversiones, etc.; así como, las restricciones de carácter legal y estatutario que condicionen tal aplicación.

Dicho presupuesto tendría la siguiente forma en su presentación.

### PRESUPUESTO DE APLICACIÓN DE UTILIDADES

<u>UTILIDADES</u>	<u>PARCIAL</u>	<u>TOTAL</u>
Utilidad de ejercicios anteriores pendiente de aplicación	\$	
Utilidad del ejercicio, presupuesta	\$	
<b>UTILIDADES APLICABLES PRESUPUESTAS</b>		_____
 <u>APLICACIÓN</u>		
Reserva legal presupuesta	\$	
Participación a los trabajadores presupuesta	\$	
Reservas estatutarias presupuestas	\$	
Aplicaciones específicas presupuestas	\$	
Dividendos presupuestos	\$	
<b>APLICACIÓN PRESUPUESTA</b>		_____

### 3.2.6.- PRESUPUESTO DE OTROS EGRESOS

La proyección de actividades de naturaleza distintas a las operaciones normales de la empresa, que en un momento dado hayan sido presupuestadas, con el fin de coadyuvar a la realización de los fines de la misma, o bien, por aspectos meramente convencionales, puede dar lugar a la elaboración de un presupuesto para el control de los egresos de esas operaciones particulares, que generalmente son de bajo monto.

Dichas partidas deberán distribuirse dentro del presupuesto, de acuerdo con los datos específicos de contratos, convenios o documentos que se proyecten elaborar en la realización de tales operaciones.

### **3.2.7.- PRESUPUESTO DE INVERSIONES A MAS DE UN AÑO**

**Este presupuesto reviste singular importancia, por las necesidades presentes y futuras que deben ser previstas en función del plan de operación a corto y a largo plazo, que en un momento dado pueden ser cuantiosas, sobre todo en aquellas industrias cuyas inversiones fijas representan la mayor parte de la inversión total, tales como de extracción, de servicios públicos, etc.**

**Tiene como objetivo fundamental la correcta planeación y el estudio racional de los factores que intervienen en la decisión de realizar dichas inversiones tales como la urgencia y necesidad, de acuerdo con los planes de expansión, avance en el aspecto tecnológico, etc.; época de realización, fuentes de financiamiento, así como administración de los fondos y su disponibilidad.**

**Tal estudio deberá comprender el análisis de las propiedades presentes, las condiciones de los Derechos a Más de un Año actuales, la planificación de las instalaciones, el aspecto operacional; el estudio económico que comprenda las tendencias del mercado, las fluctuaciones monetarias, la capacidad adquisitiva de la población, etc.; la influencia gubernamental en el campo industrial, impositivo, política de precios y restricciones; la planeación a largo plazo de las operaciones y la recuperación de la inversión.**

**Otros aspectos que deben considerarse, derivados del estudio anterior, son principalmente, el monto de la inversión, en cuanto que está no a de afectar el equilibrio entre capital de trabajo y capital de operación, que estructuran a la empresa; la debida relación entre las inversiones, volumen de operaciones, y resultados proyectados; la adecuada evaluación de la reducción en los costos de operación, cuando la inversión obedece a cambios de tecnología; la satisfacción de las necesidades de producción y venta; el momento oportuno de su realización; la escrupulosa selección y justificación de los bienes en que se va a invertir, así como la planeación correcta del origen de los fondos, mediante el establecimiento de políticas de adquisición de préstamos, créditos, aumentos de capital, emisión de obligaciones, reinversión de utilidades, cotización en bolsa, etc.**

### 3.3.- PRESUPUESTO DEL COSTO DE PRODUCCIÓN DE LO VENDIDO y/o ADQUISICIÓN DE ARTÍCULOS VENDIDOS

Desde el punto de vista de su clasificación, se considera como un presupuesto principal y sumario, debido a que forma parte de un renglón del estado de resultados y su análisis por línea o producto se considera secundario.

Con base en los volúmenes establecidos de los inventarios iniciales y finales de productos terminados, al efectuar el presupuesto de producción en unidades; y una vez conocido el costo de los inventarios iniciales, se procederá a valorizar los inventarios finales, de acuerdo con los valores que sirvieron de base para obtener el Costo de Producción, presupuestado.

Con los datos anteriores se estará en condiciones de formular el presupuesto de inventarios iniciales y finales de productos terminados y el presupuesto de Costo de Producción de lo Vendido, el cual podría tener la siguiente presentación:

CONCEPTO													TOTAL	
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
Inventario Inicial de Productos Terminados														
MAS: Costo de Producción, presupuesto														
SUMAS:														
MENOS: Inventario Final de Productos Terminados, presupuesto.														
COSTO DE PRODUCCIÓN DE LO VENDIDO, PRESUPUESTO.														

6

<sup>6</sup> Idem Pag. II-31.



### **3.4.- PRESUPUESTO FINANCIERO**

Comprende el presupuesto de Caja (origen y aplicación de recursos) y toda la serie de operaciones de tipo financiero en que no interviene la caja, como puede ser un trueque, un intercambio, etc.

El Presupuesto Financiero de acuerdo con su naturaleza, tiene más alcance que el presupuesto de caja, ya que éste está integrando a aquél, quien tiene por objeto pronosticar controlar todos los elementos que forman la posición financiera (Balance) como lo son el de Capital de Trabajo, el efecto que producirán las estimaciones sobre caja, los bancos, así como toda la toma de decisiones, todo ello referido siempre a la estructura financiera, o cuestiones accesorias como lo es el fondo de operación, o sea el capital invertido en bienes como la planta, maquinaria y equipo, e inventarios.

De acuerdo a lo anterior se puede concluir, contrario a todos los tratistas, que el presupuesto financiero no es lo mismo que el presupuesto de Caja, aún cuando este último representa el porcentaje del primero.

El Presupuesto Financiero es generalmente el presupuesto que se hace al final, porque reside constantes ajustes, que incluso son los últimos.

#### **3.4.1.- PRESUPUESTO DE CAJA**

Está constituido por saldos disponibles en caja y bancos, inversiones temporales de fácil realización, estimaciones de dinero o recibir, de acuerdo con la política de crédito y los hábitos de pago de los clientes, así como los desembolsos que deberán hacerse de acuerdo con las políticas financieras.

Su realización debe ser cuidadosamente planeada y desarrollada, con base en los demás presupuestos, ya que se realiza obviamente al último, teniendo como objetivos:

##### **A) RESPECTO A LOS INGRESOS**

Aprovechamiento a lo superior.

a) Conocer la estimación correcta de los cobros, de acuerdo con las políticas de crédito establecidas.

**b) Precisa el financiamiento exterior, de conformidad con los planes elaborados.**

**c) Palpar el cumplimiento de las decisiones tomadas en relación a aumentos de capital, emisiones de obligaciones, etc.**

**d) Procurar la obtención de líneas de crédito, para el descuento de documentos.**

## **B) RESPECTO A LOS PAGOS**

**Decisión sobre la forma de pagos.**

**a) Procurar el cumplimiento oportuno de las obligaciones regulares, por pagos de sueldos y salarios, ciertos servicios como agua, luz, maquileres, etc., e incluso puede hacerse para dividendos por pagar.**

**b) Pretender el establecimiento de las provisiones necesarias para el cumplimiento de obligaciones derivadas del logro de otros presupuestos, ejemplo, impuestos a la producción. I.V.A., etc.**

**c) Fijación de políticas de pagos, por créditos de proveedores, en concordancia con la rotación de cuentas por cobrar y plazo medio de cobranza.**

**d) Estimar los gastos que puedan preverse como resultado del cumplimiento de otros presupuestos.**

**e) Economías por pagos anticipados, ya que el descuento por ese concepto es superior a una tasa de interés sobre un préstamo normal.**

## **C) GENERALES**

**Mejor manejo del efectivo, manteniendo saldos a niveles lo más bajos posibles.**

**Decisiones sobre adquisición de bienes de operación. El capital invertido en operaciones de producción y ventas, generalmente permite mayor utilidad, por lo que se debe reducir el monto de efectivo y aumentar los derecho a más de un año.**

**Escoger el momento adecuado para elegir aumento de capital, emisión de acciones, créditos, etc.**

Los pronósticos del efectivo por meses, semanas y días, permiten determinar el saldo disponible para inversiones a corto plazo.

Realización coordinada de cobros y pagos.

El movimiento o secuencia de fondos, se puede ilustrar en forma de estado o bien esquemáticamente como sigue:<sup>7</sup>

**COMPAÑÍA X, S.A.**

**RESUMEN DEL PRESUPUESTO DE CAJA, POR EL PERIODO DEL..AL..DE....**

<b>SALDO INICIAL</b>	<b>\$</b>		
<b>ENTRADAS</b>		<b>\$</b>	
De operación	<b>\$</b>		
De fuentes externas	<b>\$</b>		
Otras entradas	<b>\$</b>		
<b>SUMA</b>			
<b>SALIDAS</b>		<b>\$</b>	
Por costos	<b>\$</b>		
por pago de acreedores	<b>\$</b>		
Por otros conceptos	<b>\$</b>		
<b>SUMA</b>			
<b>SALDO FINAL</b>			

Deberá tener especial cuidado en dar a este presupuesto la flexibilidad necesaria, mediante la distribución adecuada de las entradas y salidas de efectivo, que permita hacer frente a las obligaciones durante el período de su vigencia.

Una técnica moderna que es de enorme auxilio para este presupuesto, se conoce con el nombre de:

<sup>7</sup>.Idem. pag. II-34

### **3.4.2. SECUENCIA DEL EFECTIVO**

La definición más general de la Secuencia del efectivo es el estudio, análisis y pronóstico de la circulación pecuniaria, con referencia a sus fuentes y usos en una empresa, en período futuro determinado, con el objeto de la planeación y control del dinero.

Los objetivos de este presupuesto son en gran parte muy parecidos al Presupuesto de Caja, siendo los principales los siguientes:

a) **Mejor manejo de fondos.** Procurar de acuerdo a las circunstancias, mantener saldos los más bajos posibles, sin lastimar la estabilidad financiera. Lo anterior se logra implantando medidas de control e información de las aplicaciones del efectivo, hasta obtener resultados que estén en consonancia con el estudio que proporcione su análisis de secuencia.

b) **Inversiones en valores.** En concordancia con lo expuesto en el inicio "a", estará la administración en la posibilidad de aplicar disponibilidades en inversiones a corto o a largo plazo.

c) **Inversión en bienes de operación.** Se refiere a la convivencia de reducir la circulación del efectivo, ya que por medio de estudios estadísticos, se han demostrado que con la inversión en bienes de operación, se obtiene una redituabilidad mayor.

d) **Economías por los pagos anticipados.** Cuando hay excedente de efectivo, es importante pensar en pagos anticipados para disminuir obligaciones, siempre y cuando represente un ahorro frente a otras alternativas.

e) **Dividendos por pagar.** El programa que se establezca para estos desembolsos, se verá influido en forma determinante por un buen estudio de los pronósticos de efectivo, por lo tanto saltar a la vista su importancia en este concepto.

f) **Políticas de crecimiento.** Juegan un papel muy importante en las empresas los programas de expansión y, si se cuenta con la información adecuada de las futuras aplicaciones del efectivo, se estará en posibilidad de escoger el momento propicio para su logro, tomando en consideración los tipos de financiamiento más adecuados, ello permite escoger las alternativas apropiadas, tales como capital propio, ajeno o mixto, a corto o a largo plazo.

**g) Obtención de préstamos.** Para solicitar el monto adecuado es necesario contar con una información tan sólida como son los pronósticos de efectivo pues éstos proporcionan las respuestas a las preguntas tradicionales: cuánto, por cuánto tiempo, y en forma de pago.

**h) Coordinación entre cobros y pagos.** Se refiere a la oportunidad de entradas y salidas, manteniendo un saldo en caja satisfactorio.

**i) Base para el presupuesto respectivo (el de caja),** Es evidente que los trabajos realizados con miras al pronóstico de efectivo, será el gran soporte para el presupuesto de caja.

**j) Pronósticos a corto y a largo Plazo.** A corto plazo el pronóstico señala las obtenciones y aplicaciones de efectivo, por operaciones normales en un año o menos. A largo plazo sirve para políticas de expansión, reorganización, visión a futuro, etc.

## **F) CIRCULACIÓN DE DINERO EN LOS NEGOCIOS**

En forma general se pueden establecer las siguientes etapas para la circulación de dinero en las empresas.

**a) El efectivo se invierte en mercancías, materiales, sueldos y salarios directos, y gastos indirectos de producción.**

**b) Los artículos se han transformado parcial o totalmente, estos últimos se venden con un margen de utilidad previamente establecido.**

**c) Como consecuencia de la venta, se obtiene dinero en efectivo o cuentas por cobrar; los anteriores conceptos incluyen costos y utilidad.**

**d) El efectivo cobrado se deposita en el banco, de aquí puede seguir diferentes destinos, como son: inversiones en valores, pagos en general, compras de equipo, intereses, etc.**

## **G) EL PRONOSTICO DE EFECTIVO DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

Fundamentalmente el resultante del pronóstico, debe proporcionar la gerencia información que le permita solucionar problemas en el manejo de efectivo. En cuanto al lapso del proyecto, los pronósticos se divide en:

a) **Pronóstico a corto plazo**, son programas que varían en tiempo según el propósito o necesidades, pero nunca abarcan más de un año.

b) **Pronósticos a largo plazo**, son a más de un año y sirven para apreciar la posición del efectivo por causas de modernización, expansión y organización, entre otras.

## **H) MANEJO DE SECUENCIA DEL EFECTIVO**

Es recomendable la centralización en el manejo de fondos, por las siguientes ventajas:

a) Se mantiene saldos adecuados en las cuentas bancarias, por lo tanto se facilita la obtención de préstamos, dado el caso.

b) Mejor control y delimitación de responsabilidad.

c) Se mantienen con facilidad el volumen de la operaciones normales.

## **I) OBTENCIÓN OPTIMA DE FONDOS**

Para llevarla a efecto, se pueden tomar las siguientes medidas:

a) Mejorar y mantener una organización adecuada para la facturación. El retraso en la facturación ocasiona en forma automática retardo en las cobranzas, esta deficiencia puede y debe corregirse, evitando que se recargue el volumen de la facturación y como consecuencia falta de efectivo en un momento dado.

b) Revisión e implantación en su caso, de procedimientos en los departamentos de crédito y cobranza, para la obtención adecuada de efectivo, es necesario mantener esto departamentos debidamente organizados.

c) Aplicación adecuada en materia fiscal. Se refiere a aprovechar al máximo las opciones y plazos que conceden las leyes vigentes, que permiten retener fondos, o para su aplicación en alguna inversión proyectada.

## J) PROGRAMACIÓN DE LA COBRANZA

Una vez cubiertos los incisos anteriores, resulta factible y confiable, la programación de la cobranza misma que podría ser de la siguientes forma:

PORCENTAJES DE COBROS DE LAS:	ENE.		FEB.		MZO.		ABR.		ETC.	
	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$
Ventas del primer mes	3		4		5		5			
Ventas del mes pasado	73		74		74		75			
Ventas de hace dos meses	17		17		16		15			
Ventas de hace tres meses	5		3		3		3			
Ventas de hace más de tres meses	1		1		1		1			
Cuentas incobrables	1		1		1		1			
<b>TOTALES:</b>	<b>100</b>		<b>100</b>		<b>100</b>		<b>100</b>			

## K) EMPLEO DE LOS ESTADOS DE SECUENCIA DE EFECTIVO

Para la dirección, la información suministrada será de gran interés y provecho, pues se percata de la cantidad de efectivo generada por las operaciones propias de la empresa, así como la obtención de dinero ajeno; por otro lado sabrá de las aplicaciones, que deben estar en consonancia con los planes o presupuestos generales.

## L) PRINCIPALES APLICACIONES

Independientemente en sí de la importancia de a técnica, ésta tiene mucho empleo e diversos aspectos, entre lo que se destacan:

- a) En análisis de inversiones y valores.
- b) En estadísticas financieras e informes anuales.
- c) En la elaboración del estado respectivo.

\* Idem. pág. II-44.

- d) En proyectos o presupuesto de efectivo.
- e) En la designación del dinero que proviene de las operaciones realizadas y presentadas en un estado de fondos.
- f) Como sistema para pronosticar y controlar el pecuniario dentro y fuera del negocio, en promoción y obtención de efectivo, dando un uso óptimo a los fondos.
- g) En los almacenes e inventarios, dada su similitud en el control y movimientos.
- h) Para decisiones sobre análisis del tipo del rendimiento, de recuperaciones en el presupuesto de capital, y otras técnicas administrativas similares.

## **M) CONCLUSIÓN**

Por lo expuesto, se puede decir que la técnica de "Secuencia de (flujo) Efectivo", es de enorme ayuda en los presupuestos particularmente para el de la caja, sin que llegue al grado de sustituirlo, sino más bien, puede, en última instancia, representar un enorme porcentaje del presupuesto mencionado

## **3.5.- PRESUPUESTO POR ÁREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD**

### **3.5.1.- INTRODUCCIÓN**

Dada la expresión de lo que es la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad, con referencia a los Presupuestos, las responsabilidades de los funcionarios constituyen los rubros cuantificables que habrá que predeterminar. En verdad, dicha contabilidad no sólo es por áreas, sino también por niveles.

Para enfocar los pronósticos a los niveles y Áreas de responsabilidad, es necesario contar con que en la Entidad se tenga el sistema de Contabilidad por Áreas de Responsabilidad, lo cual querrá decir que la empresa es administrada en este sentido y eso garantiza que:

- A) Se han determinado los objetivos institucionales, organizacionales, departamentales, a corto y largo plazo, que se persiguen.
- B) Se ha hecho un estudio de las necesidades funcionales de la Entidad; y dividido para satisfacerlas (División del Trabajo).
- C) Se han fijado jerarquías (delimitando autoridad).



D) Se han designado responsabilidades, y

E) Se han definido obligaciones

Lo anterior pone la mesa al Contralor para elaborar el Presupuesto por Áreas y Niveles de Responsabilidad.

Todo antecedente tiene un consecuente y las necesidades que la actualidad, impone han llevado a esta modalidad del Presupuesto.

<b>ANTECEDENTES (IDEA ORIGINAL)</b>	<b>CONSECUENTE</b>
A) ADMINISTRACIÓN  a) Tradicional b) Por Áreas de responsabilidad	A) CONTABILIDAD a) Tradicional b) Por Áreas de Responsabilidad  B) PRESUPUESTOS  a) Tradicional b) Por Áreas y Niveles de Responsabilidad.

Lo anterior no indica que lo tradicional, y por áreas y niveles de responsabilidad, sean las únicas modalidades, es sólo el enunciado de como se ha avanzado en este sentido para lograr mayor control.

El control es un objetivo de los presupuestos, y en este tipo de presupuestos, para fundamentarlo, es necesario:

A) Exponer la Naturaleza de las operaciones a ejecutar. (División Funcional; en las Áreas de Operación).

B) Marcar las condiciones de trabajo. (Autoridad y Responsabilidad).

Lo anterior quiere decir que se deben precisar:

- A) FUNCIONES
- B) AUTORIDAD
- C) RESPONSABILIDADES.

---

<sup>9</sup> Del Río, Op. Cit. pág. IV-5

De estos puntos hay que recordar los siguientes enunciados:

**AUTORIDAD:** Poder sobre otros para dirigirlos. Derecho para mandar.

**RESPONSABILIDAD:** Reconocimiento de las obligaciones que se adquieren al ejercer un acto.

### **3.5.2.- CONCEPTO**

El presupuesto por Niveles y Áreas de Responsabilidades es una técnica básicamente de planeación, dirección, y control, sin faltar la previsión, coordinación y organización de predeterminación de cifras financieras, responsabilidad de los encargados de las áreas y niveles en que se divide una entidad.

Es una medida de eficiencia, y una pauta de autocontrol, una guía de acción para quien asume la responsabilidad de una función.

Expresa el costo pronosticado de las funciones del funcionario o empleado, evidencia los méritos de su acción, su contribución por incrementar los ingresos, reducir los costos, aumentar la eficiencia, alcanzar o lograr los objetivos institucionales, departamental, o específicos como los primeros, (reducir costos, incrementar los ingresos)

Es una herramienta de la Administración y la Contabilidad Financiera, importante para la planeación, la toma de decisiones y el control.

### **3.5.3.- CLASIFICACIÓN**

Desde luego que se encuadra en la gran gama presupuestal, aunque por las finalidades que pretende, es una verdadera nueva aportación, ya que es promotor de eficiencia y rendimiento, sin descuidar las demás bondades del presupuestos tradicional.

### **3.5.4.- FINALIDAD**

La clasificación anterior se debe a que tiene un objetivo específico, que es el de ejercer control sobre los costos, las operaciones, y la eficiencia imputable a los funcionarios, en términos individuales.

### **3.5.5. CARACTERÍSTICAS**

#### **EL PRESUPUESTO POR ÁREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD:**

**A) MOTIVA:** pues permite que los empleados participen en la fijación de los objetivos del presupuesto y por lo tanto de su área, haciéndolos reducir los costos, incrementar la productividad e ingresos y, subsanar anomalías funcionales y organizacionales, así como alcanzar los objetivos del presupuesto, que estar, basados en las finalidades de la Entidad.

**B) EJERCE CONTROL POSITIVO:** así como comunicación con y entre los empleados.

**C) IDENTIFICA** los ingresos y las erogaciones con las personas que los realizan, dando lugar al reconocimiento personal, evitando responsabilidades ocultas.

**D) ELABORA** los presupuestos con ayuda de quienes los ejecutan.

**E) HACE JUECES DE SUS PROPIAS DECISIONES** a quienes las toman, además de encausarlos en este sentido.

**F) RETROALIMENTA E INFORMA** acerca de la actuación de los encargados de áreas.

**G) EVITA QUE LOS OBJETIVOS** funcionales sean manipulados por los encargados.

**H) CONSOLIDA** la estructura organizacional, delimitando autoridad y responsabilidad, más no organiza.

**I) ANTICIPA** información de actuación, periódica y oportuna.

#### **J) MIDE Y CONTROLA:**

- a) la efectividad de las utilidades.
- b) la eficiencia de ventas.
- c) la productividad
- d) la eficiencia de cada departamento y su personal.
- e) el tiempo perdido y los descuidos
- f) el material o productos desperdiciados
- g) la rotación y ausentismo del personal

- h) el número de accidentes
- i) el nivel de cooperación interdepartamental
- j) los gastos innecesarios.
- k) promueve la eficiencia
- l) obtiene variaciones o desviaciones oportunamente
- m) en fin ayuda a la administración en la toma de decisiones a actuar por excepciones.

### **3.5.6. ADMINISTRACIÓN POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD:**

En la evolución de la Administración Tradicional, con el objetivo de llevarla a efecto "por excepciones", primero, y segundo conocer y responsabilizar al personal, respecto a sus niveles y áreas, para que tuvieran mayor conciencia de lo que desarrollaban y ejercían, dio lugar a la Administración por Áreas de responsabilidad, con un adelanto y éxito enormes, además de lo enunciado, en el control, abatimiento de gastos, y superación de las actividades en forma racional.

### **3.5.7. ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS:**

La Administración por Objetivos se basa en la participación directa de los funcionarios para fijar metas del puesto, sin romper el principio de que "la persona se debe adaptar al puesto y no el puesto a la persona".

La participación directa en la fijación de los objetivos del puesto, es una motivación para el personal y esto es primordial de lo que se busca en el Presupuesto por Áreas y Niveles de Responsabilidad que a través de su participación en la elaboración de los presupuestos, se interese a la gente encargada de observarlos también.

### **3.5.8. CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD:**

Esta fase de Contabilidad se ha derivado de la Administración por Áreas de Responsabilidad, antecedente de la viene a situar como herramientas de la Administración.

La contabilidad tiene el fin de proporcionar información veraz, amplia, y a tiempo de las operaciones realizadas; por lo que resulta ser una verdadera y eficaz ayuda a la Administración, con visión económica, financiera, y futurista si se ocupa estimada, estándar, o presupuestamente. Cuando se hace referencia a los aspectos comunes de procedimientos, registros e informes, se le conoce con el

nombre de Contabilidad General o Tradicional; pero cuando cambia el sentido de la información que proporciona, buscando identificar los ingresos y costos con los niveles y áreas funcionales en que se divide una entidad para realizar sus operaciones, para medir la actuación de los funcionarios responsables de dichas divisiones, se le conoce como Contabilidad por Áreas de responsabilidad.

### **3.5.9. OBJETIVOS GENERALES**

Los objetivos son propósito susceptibles de cuantificaciones en términos de:

- Moneda (ingreso y egresos)
- Tiempo
- Unidades de producción
- Relaciones y proporciones
- Márgenes de contribución
- Estadísticas
- Índice de Crecimiento, y otros aplicables en su caso.

Hay una filosofía de cómo establecer los objetivos, qué y cuáles son. Se dice por ejemplo que cuando son impuestos, como son los de la institución a los funcionarios, se llaman misiones, y en ese sentido sólo hay en la empresa:

**OBJETIVOS: LOS PROPIOS, PERSONALES**

**MISIONES: LOS OBJETIVOS DE LA ENTIDAD, QUE HAY QUE LOGRAR.**

Esta es una posición muy personalista; para la institución ya que sus propósitos son objetivos, pues son los que desean en sí.

Lo anterior se ha expuesto para aclarar que cuando se habla de objetivos, hay que delimitar primero el universo del que se habla: la empresa, los planes, los presupuestos, los funcionarios, una área, un nivel, una división; todos tienen objetivos.

De ahí que se hayan hecho tantas clasificaciones de los mismos. Para el presupuesto que nos ocupa se debe considerar desde la previsión, hasta el control, los objetivos institucionales y los de área.

Los objetivos en general del presupuesto por Áreas y niveles de Responsabilidad son:

- Pronosticar cifras, condiciones de operación y resultados en términos de responsabilidad.
- Medir y promover la eficiencia.
- Motivar al personal al mejor desempeño
- Hacer ver méritos y fallas
- Ayudar a los interesados a lograr sus objetivos (empresa y empleados)
- Guiar en su función a los responsables de áreas y nivel.
- Coordinar funciones, niveles y áreas
- Controlar los ingresos y costos.
- Apoyar y dar elementos suficientes a la Dirección en la toma de decisiones, además de la Previsión, Planeación, Organización, Coordinación e Integración, Dirección y Control.

### **3.5.10. OBJETIVOS Y FUNCIONES COMO HERRAMIENTA DEL CONTROL INTERNO**

El presupuesto por Áreas y Niveles de Responsabilidad, es un Plan a través del cual se puede ejercer el control interno.

El universo organizacional son las áreas y niveles relacionados entre sí, para lograr los objetivos institucionales.

El universo Presupuestal estará formado por un conjunto de elementos relacionados entre sí, con un elemento en común, el institucional.

#### **LOS SIGNIFICADOS DE LAS ABREVIATURAS SON:**

**CONJUNTO UNIVERSAL (P.A.N.R)= PRESUPUESTO POR ÁREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD.**

**SUBCONJUNTOS: P 1,2,3,4,5,6= PRESUPUESTOS PARCIALES.**

Dentro de este conjunto hay niveles, que como se nota, no son lo mismo; el área es unidad dentro del nivel.

Los presupuestos se elaboran del primer al cuarto nivel de responsabilidad, para toda una área funcional (1° y 2° nivel 9, que incluye la departamental (3er nivel) y la de trabajo (4° nivel)

Entonces existen los siguientes niveles jerárquicos:

- 1er nivel: Gerencia General
- 2° nivel: Gerencia Funcionales
- 3er nivel: Jefes de Departamento
- 4° nivel: Supervisores.

Utilizar más niveles se considera impráctico para este presupuesto.

Las áreas funcionales que aquí se trabajan son:

- Gerencia General
- Gerencia de Recursos Humanos
- Gerencia de Producción
- Gerencia de Distribución
- Gerencia Administrativa
- Auditoría Interna

Con una división como ésta, de niveles y áreas funcionales, la compañía, puede lograr el Control Interno que se necesita tanto en su Administración, Contabilidad, Auditoría, y por supuesto en el Presupuesto por Áreas y Niveles de Responsabilidad, ya que se habrá previsto que no se evadan sus funciones por tardío abastecimiento o por mala calidad de materiales, esto se evita englobando en su función la de compras.

Se habla de:

**ÁREAS DE UTILIDAD:** aquella en la que se generan Ingresos y Costos

**ÁREAS DE COSTOS:** aquella que sólo origina gastos

La aplicación año a año de los presupuestos por Áreas y Niveles de Responsabilidad, indica las necesidades de reestructuración organizacional y de responsabilidad por crecimiento, reducción u otra causa, en la Entidad.

**En conclusión no es posible establecer un presupuesto por Áreas y niveles de responsabilidad, sin una adecuada organización que lo respalde.**

**Para lograr esa organización, la división funcional que se hace, involucra un grado de dificultad para determinar la autoridad y responsabilidad.**

**Se debe conocer a la empresa y sus necesidades funcionales para depurar el organigrama.**

## **1. AUTORIDAD**

**Como es bien sabido para desempeñar una función, formalmente se necesita Autoridad.**

**Por lo tanto a los encargados de las actividades se les debe delegar autoridad suficiente para actuar, además de la que se tendrán que ganar ellos.**

**La autoridad debe delegarse hasta la toma de decisiones, en las funciones que se desempeñen, para no abrumar a la alta gerencia, con detalles y para que se capaciten en este sentido a los encargados de un área de responsabilidad.**

## **2. RESPONSABILIDAD**

**Esta se comparte para el funcionamiento del Presupuesto por Áreas y Niveles de Responsabilidad, es necesario que hayan designado responsabilidades perfectamente.**

**Es responsabilidad de todas las áreas alcanzar los objetivos institucionales. las discrepancias entre lo presupuestado y lo realizado darán el parámetro que indica en qué grado se ha cumplido con las responsabilidades, ya que los presupuestos marcan un ideal a alcanzar.**

**A cada encargado de área funcional, departamental, o de trabajo se le hará responsable de la Toma de Decisiones, en base a la información que otorgue, y en el caso de que preparen los presupuestos, también.**

**La responsabilidad debe estar perfectamente definida, para que los funcionarios conozcan ante quién son responsables y quienes los son ante ellos, además de la interdependencia estructural de su función y de los presupuestos parciales que se elaboran.**



En términos de responsabilidad se deberán estudiar los ingresos y costos, por los cuales debe responder alguien, y sobre los que la actuación del encargado no influya; como ejemplos se pueden citar los siguientes:

#### **RESPONSABILIDAD POR COSTOS CONTROLABLES Y NO CONTROLABLES:**

Los primeros son los que el encargado puede regular, pero hay otros inherentes a su área, que no dependen de su actuación, estos últimos pueden ser:

- Amortizaciones
- Depreciaciones
- Rentas y
- Los que les carguen otros departamentos por servicio que presten.

Hay otro en los que aparentemente el encargado no ejerce control directo, pero su actuación en diferentes renglones puede indirectamente influir y contratarlos, como:

- Gastos legales
- Gratificaciones
- Impuestos Diversos
- Luz y fuerza
- Pérdida por mermas en el almacén
- Previsión social
- Vacaciones.

Puesto que las gratificaciones, la previsión social, y las vacaciones, dependen del monto de sueldos y salarios, el encargado no ejercerá control directo, ya que son un producto, pero sí puede controlar específicamente el número de gentes por las que se pagan sueldos y salarios.

En la determinación de responsabilidades deben fijarse las obligaciones para evitar conflictos, y para el mejor desempeño, por ello se distingue:

#### **RESPONSABILIDADES POR NIVELES ESTRUCTURALES:**

- En el primer nivel: El Gerente General es responsable de todas las operaciones de los demás niveles y áreas, así como la suya, también de coordinarlas para alcanzar los objetivos institucionales y resultados propuestos.

- En el segundo nivel: los gerentes funcionales asumen la responsabilidad de todas las actividades que encierran su área, de lograr los objetivos divisionales, para alcanzar a su vez los institucionales.

- En el tercer nivel: los jefes de departamento se encargan de cumplir con los objetivos departamentales y de su actividad coordinadora.

- En el cuarto nivel: los supervisores se responsabilizan de que cada actividad específica sea desarrollada con la mayor eficiencia posible..

La autoridad y responsabilidad se delegan y comparten respectivamente del primer al cuarto nivel de responsabilidad. Cuestión contraria a como fluye los presupuestos parciales para integrar el general.

Para que se acepten las responsabilidades del presupuesto, los funcionarios deben estar conscientes de que su superior no podría elaborarlos y por ello deben estar conscientes de que su superior no podría elaborarlos y por ello se los encargan, no por liberarse de esa responsabilidad, sino que sólo ellos pueden hacerlos; saber que ayudan a hacer el presupuesto general; y que pueden ejercer la autoridad suficiente para llevar todo a feliz término.

#### **OBLIGACIONES DE LOS RESPONSABLES:**

- Elaborar su presupuesto
- Registrar lo presupuestado y lo realizado para obtener desviaciones y variaciones, inmediatamente
- Diseñar los documentos informativos (Contraloría).

- a) Informes ingreso o costo-responsabilidad.
- b) Organigrama por cifra de responsabilidad.
- c) conciliación entre los ingresos, los costos y los resultados.

Es muy determinante responsabilizar a alguien de los ingresos y de la posición financiera presupuesta, pues puede ser un reto demasiado grande para los funcionarios; sin embargo el gerente de ventas y sus vendedores son responsables de los ingresos normales, la contraloría lo es de la posición financiera, pues se encarga de analizar las desviaciones o variaciones a tiempo; de elaborar la información estadística y aconsejar las medidas correctivas para alcanzar lo presupuesto.

## **RESPONSABILIDAD POR ÁREA**

Los niveles funcionales tienen responsabilidad global (resultados objetivos) las áreas funcionales la tienen por los costos que autoriza.

**Conclusión de los requisitos organizacionales:**

- Estructuración de la entidad, de acuerdo al enfoque (funcional, por producto, geográfico), que se necesite, lo cual va estar señalado claramente a través de un organigrama y precisado en un manual.
- Se requerirá que se forme el comité de presupuestos.
- Establecer las líneas de autoridad para definir el sistema de responsabilidad y el de comunicación, dentro de lo cual se incluyen los reportes o informes de actuación que estarán presupuestados.

## **OPERACIONALES**

Los presupuestos por áreas y niveles de responsabilidad, deben operar dentro de un mecanismo contable (contabilidad por áreas de responsabilidad) para que sean fácilmente comprobables, con el fin de cortejarlos con lo operado, determinar, analizar las variaciones o desviaciones y corregirlas en su caso.

Entonces es indispensable:

- a) Que la entidad funcione el sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad, y desde luego se tenga un catálogo de cuentas que identifique los ingresos y los costos que con las unidades de responsabilidad, que a cada área y nivel se le haya asignado una cuenta de control.
- b) Además de los requisitos del presupuesto que se expusieron, dar a entender el plan presupuestal.
- c) Que se cuente con un manual e instructivo de control Presupuestal que presente las políticas, operaciones, responsabilidades y autoridad del personal, e indique las formas y procedimientos estandarizados para elaborar los presupuesto.
- d) Que se tenga una metodología de información, para realizar estadísticas.
- e) Que se cuente con la experiencia del presupuesto tradicional.

f) Que se elabore los presupuestos parciales por tanta áreas y niveles de responsabilidad que existan.

g) Que los informes sean necesarios, con datos indispensables, que se realicen con periodicidad oportuna.

h) Que haya flexibilidad en la formulación y ejecución de los presupuestos por Áreas y Niveles de responsabilidad.

## **MECÁNICA DE ELABORACIÓN**

Esta lleva la misma secuencia que la del Presupuesto Tradicional. La diferencia esencial está en el fin que pretende su información y en la manera de realizarla, ya que por ejemplo en el presupuesto Tradicional los ingresos y los costos, están identificados en general con el producto, en cambio en este presupuesto, primero se suscriben en el área o nivel de responsabilidad, y por ende al funcionario encargado, sirviendo para medir su eficiencia, sus méritos y después con el producto.

Para ilustrar la integración, se mencionan los siguientes pasos:

A) Se hará un organigrama donde se codifiquen las áreas y niveles de responsabilidad que han de presupuestarse, para guiar la formulación de los informes-responsabilidad que se requieran, esta codificación puede hacerse por niveles o por áreas.

El que se opte por una o por otra, no quiere decir que la información no se pueda tamizar de tal manera, que sea comprobable área y nivel con nivel, así como combinados.

B) Se diseñarán los documentos necesarios:

A) Catálogo de subcuentas por áreas y niveles de responsabilidad

B) Formatos de informes-responsabilidad de que se van a presupuestar, ya sean de ingresos o de costo.

C) Formatos por Áreas y Niveles de Responsabilidad, para conciliarlos con los tradicionales.

**D) Una guía manual de elaboración de los Presupuestos por Áreas y Niveles de Responsabilidad.**

El catálogo de los informes-Responsabilidad es imperioso eliminar tecnicismo complicados e innecesarios, con lenguajes sencillo, adaptados a las necesidades de cada empresa, la necesarias, sin faltar ni sobrar; además contener y recabar información comparable por niveles y por áreas.

**C) Con la ayuda del Manual los responsables de las áreas funcionales, departamentales, y de trabajo, formularán su propio presupuesto el cual deberá perseguir los objetivos divisionales (de área y nivel) que será propulsores de los institucionales. Este presupuesto estará integrado a los llamados informes de responsabilidad por el período que más convenga, en esta época de inflación será mensualmente y uno sumario anualmente cuando menos.**

**D) Después de su revisión, corrección, aprobación, volverán a cada área y nivel para iniciar el control presupuestal, al principio del período presupuesto.**

## **EJECUCIÓN**

Los lineamientos a seguir dentro de la ejecución son:

- Usar un registro auxiliar de gasto por área y por nivel a cargo de un responsable para control, llevado por ellos mismos, que es extra libros de contabilidad.
- Predeterminar mensual o anual los informes-responsabilidad presupuestos el importe de los ingresos o costos para una vez realizados, obtener las variaciones o desvariaciones según sea el caso, sujetas a estudios y solución por el encargado del área y/o nivel.
- Al finalizar el período presupuestal se elabora los informes por el costo de producción y el costo de producción de lo vendido, el de resultados y si es posible la posición financiera por áreas y niveles de responsabilidad reales, con el objetivo de compararlos con los presupuestos.
- Se hace una conciliación entre los resultados tradicionales y los hechos por áreas y niveles de responsabilidad para poder medir el margen de contribución de los individuos participantes responsables.

**Cabe señalar que desde la etapa de planeación hasta la ejecución el Director de Presupuestos por áreas y niveles de responsabilidad deberá poner en juego todas sus habilidades administrativas.**

## **INFORMES DE ACTUACIÓN**

**Los informes: ingresos-responsabilidad, o costo-responsabilidad, presupuestos deberán pronosticar datos:**

- Exclusivos del área a cargo y necesarios**
- Sencillos de entender**
- Elaborados periódica y oportunamente**
- Que contribuyan a la elaboración de estadística**
- Comparable con los históricos**
- Comparables con otras áreas y niveles**
- Que ayuden a hacer gráficas que reflejen el comportamiento y actuación del área, nivel y su responsable, para ser comparable con otras áreas en los términos que sea posible.**

## **RESULTADOS**

**Ya que los presupuestos por Áreas y niveles de Responsabilidad se encuadran con la contaduría y la Administración deben seguir lineamientos como el principios conservador para cuidar que se efectúen los presupuestos y por ello sus resultados, en condiciones de ser alcanzables, evitando que al ser comparado los realizado con lo presupuestado aparezcan desviaciones que podrán llevar a conclusiones irreales que desanimarán incluso a los participantes.**

### **3.6. PRESUPUESTO POR PROGRAMAS Y ACTIVIDADES GENERALIDADES:**

**Dentro de la moderna técnica presupuestaria, el Presupuesto por Programas y Actividades presenta una orientación clara y objetiva de la política económica y fiscal de una entidad, mediante el establecimiento de programas y la clasificación de los gastos en: gastos de funcionamiento y gastos de inversión.**

**Este presupuesto contiene una distribución por sectores o funciones, con el señalamiento de los programas a realizar, tomando como base las metas a alcanzar.**

Para el cumplimiento de los programas, el logro de los objetivos en ellos señalados, y las labores a realizar, se distribuyen los montos entre las distintas secciones; formándose así diversas categorías dentro de los mismos programas, como lo son subprogramas, actividades, proyectos, etc.

En América Latina se ha visto la conveniencia de llegar al uso del presupuesto programa dentro del sector público, por considerarlo una eficaz herramienta de planificación, desarrollo y control.

Las actividades a efectuar de un organismo, deberán estar enfocadas a lograr se ejecución en plazos no mayores de dos años, para lo cual se fijan los programas específicos de acción inmediata, que es una de las principales finalidades del Presupuesto por Programa.

En la actualidad no existe uniformidad en cuanto a la estructuración de los programas a incluirse dentro de un presupuesto.

Se tendría una serie de ventajas si se hiciera la presentación uniforme de programas dentro de un sistema presupuestario, entre estas se señalan las siguientes:

- Podría hacerse una comparación entre los programas de los sectores de la actividad pública con base en conceptos uniformes de presentación.
- Mejor apreciación de los beneficios del programa y sus costos, lo que permitiría determinar los grados de preferencia de un programa respecto de los demás.
- Sería factible estudiar el grado de compatibilidad y consistencia interna de cada programa, ya que mostrarían las metas, los medios, para alcanzarlas, y el costo total del programa. El establecimiento del coeficiente de rendimiento de los recursos, permitiría medir el grado de eficiencia con que se les está empleando y así determinar la consistencia entre las metas y los medios.
- Sería viable establecer una coordinación entre los programas de acción a corto plazo y los proyectos de desarrollo a largo y mediano plazo, mediante una adecuada estructuración de los programas presupuestarios.
- Facilitaría identificar y medir los costos finales de las actividades específicas, tanto en términos generales, como unitarios.
- Mejor control de resultados y contabilización de gastos estableciendo una comparación entre gastos proyectados y gastos efectivos; entre metas propuestas y las alcanzadas, para evaluar la eficiencia de operación del Organismo.

**El avance técnico logrado por México y otros países industrializados, ha sido resultado de la combinación de esfuerzos del pueblo, gobierno e iniciativa privada. El incremento del valor de las exportaciones ha influido en el desarrollo de la economía e impulsado la industrialización, permitiendo una mayor captación de recursos por parte del estado.**

### **3.6.1 GENERALIDADES:**

**Dentro de la moderna técnica presupuestaria, el Presupuesto por programas y Actividades presenta una orientación clara y objetiva de la política económica y fiscal de una entidad, mediante el establecimiento de programas y la clasificación de los gastos en: gastos de funcionamiento y gastos de inversión.**

**Este presupuesto contiene una distribución por sectores o funciones, con el señalamiento de los programas a realizar, se distribuyen los montos entre las distintas secciones; formándose así diversas categorías dentro de los mismos programas, como lo son subprogramas, actividades, proyectos, etc.**

**En la actualidad no existe uniformidad en cuanto a la estructuración de los programas a incluirse dentro de un presupuesto.**

**Se tendrían una serie de ventajas si se hiciera la presentación uniforme de programas dentro de un sistema presupuestario, entre estas señalan las siguientes:**

- Podría hacerse una comparación entre los programas de los sectores de la actividad pública con base en conceptos uniformes de presentación.**
- Mejor apreciación de los beneficios del programa y sus costos, lo que permitiría determinar los grados de preferencia de un programa respecto de los demás.**
- Sería factible estudiar el grado de compatibilidad y consistencia interna de cada programa, ya que mostrarían las metas, los medios, para alcanzarlas, y el costo total del programa. El establecimiento del coeficiente de rendimiento de los recursos, permitiría medir el grado de eficiencia con que se les está empleando y así determinar la consistencia entre las metas y los medios.**
- Facilitaría identificar y medir los costos finales de las actividades específicas, tanto en términos generales, como unitarios.**



- Mejor control de resultados y contabilización de gastos estableciendo una comparación entre gastos proyectados y gastos efectivos; entre metas propuestas y las alcanzadas, para evaluar la eficiencia de operación del organismo.

### **3.6.2. ANTECEDENTES**

Fue en el Gobierno Federal de Estados Unidos de Norteamérica, dónde se estableció por primera vez el Presupuesto por Programas y Actividades. En 1946 el Departamento de Marina haciendo dos sistemas de clasificación: uno por el objeto de Gasto y otro por Programas; habiéndose hecho posteriormente, una serie de estudios tendientes a presentar un presupuesto que incluyera los gastos del Gobierno Federal proyectados, mas que comparados.

En México se han hecho una serie de modificaciones a los presupuestos existentes hasta la fecha, como lo son la Ley de Ingresos de la Federación. Esos cambios tratan de acoplar el Presupuesto por Programas y Actividades a su realidad administrativa, para lograr una mejor aplicación de los recursos materiales, humanos y financieros, para de esta forma obtener superior rendimiento.

Los experimentos que se han hecho para aplicar el Presupuesto por Programas y Actividades a la realidad administrativa mexicana, han sido a través de dependencias oficiales como la Secretaría de Agricultura y Ganadería, IMSS, UNAM. Hoy su utilización es general.

Como se ve originalmente el Presupuesto por Programas se aplicó en el sector público únicamente, pero a medida que se van conociendo y sabiendo de sus buenos resultados, ha hallado a aceptación en el sector privado, en sus empresas de gran magnitud considerándose como un instrumento básico para la toma de decisiones, así como una justa y equitativa distribución de recursos.

### **3.6.3. CONCEPTO**

Es un sistema en que presta particular atención a las cosas que un gobierno realiza, más bien que a las cosas que adquiere. Las cosas que gobierno adquiere tales como: servicios personales, provisiones, equipos, medios de transporte. etc., no son naturalmente, sino medios que emplea para el cumplimiento de sus funciones, que pueden ser carreteras, escuelas, casos tramitados, etc.

El presupuesto por Programas es un conjunto de técnicas y procedimientos que sistemáticamente ordenados en forma de programas y proyectos, muestran las tareas a efectuar, señalando objetivos específicos y sus costos de ejecución,

**además de racionalizar el gasto público, mejorando la selección de las actividades gubernamentales.**

**En la programación presupuestaria, el Presupuesto por Programas es el instrumento que cumple el propósito de cambiar los recursos disponibles en el futuro inmediato, con las metas a corto plazo, creadas para la ejecución de los objetivos de largo y mediano plazos.**

#### **3.6.4. OBJETIVOS**

**El presupuesto por Programas y Actividades pertenece a la Técnica Presupuestal, por lo tanto, persigue los mismos objetivos generales, o sean: de Previsión, Planeación, Organización, Coordinación, Dirección y Control.**

**Además de esos objetivos, existen los peculiares o propios de él, como es el tener en los campos del proceso administrativo todo estructurado jerárquicamente por funciones, programas de operación (dentro de estos: subprogramas, proyectos, obras, y trabajos específicos).**

**Con este tipo de presupuestos se tiene más profundidad en el estudio y realización de todo por lo que permite un mayor control interno, se evalúa y conoce la eficiencia en cada una de las partes, por lo que sus objetivos son específicos de gran profundidad y análisis, para racionalizar el gasto, de acuerdo con la eficiencia.**

**Otro de los objetivos sobresalientes es conocer las actividades, y ordenarlas jerárquicamente por su importancia, para seleccionar cuáles se pueden abordar y a qué grado de profundidad o desarrollo.**

**Facilita la Administración por Excepciones, combinando los recursos disponibles inmediatos, con las metas a corto plazo.**

**Se presta mas atención a lo que se realiza, que a lo que se adquiere.**

#### **3.6.5. ESTRUCTURA**

**Un sistema de presupuesto por programas y actividades, está formado por un conjunto de categorías, en virtud de las cuales, se distribuyen o, clasifican los fondos para hacer lo programado, esto debe precisarse e integrarse en una**

nomenclatura uniforme en la que se apoye técnicamente la programación del presupuesto.

Dentro del Presupuesto por Programas, existen las siguientes categorías: Función, Subfunción, Programas, Subprogramas, Actividad, Proyecto o Tarea, Obra y Trabajo.

## **A. FUNCIÓN**

Es el conjunto de gastos presupuestales, cuya finalidad inmediata, o a corto plazo, es la de proporcionar un servicio público determinado.

## **B. PROGRAMA DE OPERACIÓN**

Es el instrumento destinado a cumplir con una función, mediante la fijación de metas u objetivos, ya sean éstos cuantificables o no, y para cuya realización se emplearán tanto recursos materiales como humanos y financieros; los cuales previamente serán costeados.

Su ejecución quedará a cargo de una dependencia ejecutora del mismo.

- **SUBPROGRAMA:** Es una subdivisión de un programa, según su función específica, y mediante metas parciales.

- **ACTIVIDAD:** Es la realización de una meta u objetivo de acuerdo a un programa dentro de un subprograma; es decir, la realización de ciertos trabajos mediante el empleo de los recursos materiales, humanos, y financieros para cumplir con las metas de los mismos.

- **TAREAS:** operación específica dentro de un proceso gradual y a través de la cual se obtiene un resultado parcial.

## **C. PROGRAMA DE INVERSIÓN**

Instrumento a través del cual se fijan las metas a obtener, mediante la aplicación de recursos para aumentar la capacidad operativa.

- **SUBPROGRAMA.** Subdivisión del programa en áreas específicas en las que se llevará a cabo los proyectos de inversión.

- **PROYECTO.** realizar dentro de un programa o subprograma de inversión, para la obtención de bienes capital determinados por el programa o subprograma.
- **OBRA:** Parte de un proyecto, es un bien de capital específico.
- **TRABAJO:** Es el esfuerzo precisado dentro de un proceso.

#### **D. CLASIFICACIÓN DE LOS PROGRAMAS:**

**A) GENERAL:** Dentro de los proyectos, tanto la obra como el trabajo, sirven de análisis, control y evaluación de los mismos, por parte de las entidades controladoras y ejecutoras. Esta clasificación es tanto para los programas de operación como para los de inversión, en la forma siguiente:

- **BÁSICOS**
- **DE APOYO DIRECTO**
- **DE APOYO INTERNO GENERAL**
- **DE APOYO INDIRECTO Y/O DIFUNDIDO**

**a) Programas Básicos:** En este tipo de programas el principal objetivo es la atención directa de las necesidades de la comunidad. Como ejemplo se puede citar la necesidad de educación primaria.

**b) Programas de Apoyo Directo:** Sirven de base para que concreten los programas básicos tanto del ejercicio en curso como los de ejercicios posteriores. Como ejemplo la construcción de las escuelas.

**c) Programas de Apoyo Interno General.** Este tipo de programas comprenden todas las actividades que desempeña una secretaría en función de los programas finales que son de su competencia y que deba desarrollar. Por ejemplo, la planificación escolar.

**d) Programas de Apoyo Indirecto y/o Difundido:** Por medio de estos programas se otorgará respaldo a los programas básicos de Gobierno.

#### **B) PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS, POR SUS CARACTERÍSTICAS:**

- **Simple estructuralmente**
- **Complejos estructuralmente**
- **Simple institucionalmente**

- Complejos institucionalmente
- Nacionales
- De funcionamiento
- De transferencia de capital
- Financieros
- Temporales
- Permanentes

**a) Programas Simples Estructuralmente:** No pertenece a una subdivisión de subprogramas, sino que pasan directamente a las actividades o proyectos.

**b) Programas Complejos Estructuralmente:** Pasan a los subprogramas y de ahí a las actividades o proyectos.

**c) Programas Simples Institucionalmente:** Serán ejecutados por un solo organismo, de acuerdo a su estructura.

**d) Programas Complejos Institucionalmente:** Su ejecución se asigna a varios organismos, de acuerdo a su nivel jerárquico.

**e) Programas Nacionales:** Comprenden todo el País o casi en su totalidad.

**f) Programas regionales:** No integran todo el país, sino sólo de una a tres regiones.

**g) Programas de Funcionamiento:** Su objetivo es la producción de bienes o la prestación de servicios, mediante el empleo de la capacidad instalada.

**h) Programas de Transferencia de Capital:** Sirven de intermediarios para el traspaso de recursos financieros a las personas o entidades que los van a utilizar en su consumo.

**i) Programas Financieros:** No producen bienes o servicios, pero generan una transacción bilateral.

**j) Programas temporales:** Son de ejecución transitoria, durante algunos períodos.

**k) Programas Permanentes:** Son los que se ejecutan todo el tiempo.

## **E. CLASIFICACIÓN DE LOS PROYECTOS**

También dentro de los proyectos se establece la clasificación con base en la finalidad de los mismos en:

- **SIMPLES:** Creación de una obra con la finalidad de prestar un solo servicio.
- **COMPLEJOS:** Creación de una obra para producir varios servicios.

## **F. DIFERENCIA ENTRE ACTIVIDAD Y PROYECTO:**

Tanto las actividades como los proyectos, son subdivisiones de un programa.

La diferencia entre ambos, estriban en que la actividad se realiza dentro de un programa de operación y se repite periódicamente; en tanto que el proyecto corresponde a un programa de inversión, que se efectúa por una sola vez.

Con el fin de que se vean con más claridad los conceptos expuestos, se presenta el siguiente ejemplo:

<u>FUNCIÓN</u>	EDUCACIÓN
SUBFUNCIÓN	ENSEÑANZA MEDIA
<u>PROGRAMA</u>	BACHILLERATO
SUBPROGRAMA	AUDIOVISUAL
ACTIVIDAD	PREPARACIÓN DE MATERIAL DIDÁCTICO
PROYECTO O TAREA	EDICIÓN DE PELÍCULAS

La relación que se aprecia entre las distintas categorías, guarda un orden descendente; un conjunto de tareas acaban una actividad, un conjunto de actividades forman un subprograma, y así sucesivamente, hasta integrar las funciones. Sin embargo este es un método que coordina los recursos disponibles con los objetivos que se pretende alcanzar.

## **G. UNIFICACIÓN DE LA CLASIFICACIÓN PRESUPUESTARIA**

La coordinación entre los planes de desarrollo económico y social con los presupuestos; se logra a través de la unificación que sirve de base a los procesos de planificar y presupuestar en forma simultánea.

Las entidades ejecutoras serán las encargadas de llevar a cabo las actividades de los programas que les son encomendados, los cuales tendrán su identificación dentro de la siguiente clasificación:

- **Según el objeto del gasto:** Se hace la identificación del gasto con lo adquirido y centra su interés en el aspecto de las operaciones. Su finalidad es la de detallar todos los gastos en que se incurren en la realización de un programa, indicando también los respectivos renglones del costo.

- **Administrativa, por ramas o instituciones:** Se presta especial atención al gasto público por instituciones, y su finalidad es otorgar facilidad en la administración de los fondos para la ejecución de los programas.

- **Económica:** Se basa en el empleo adecuado de los gastos y los ingresos.

Este tipo de presupuesto presentan los gastos corrientes del Gobierno, los de inversión, otorgamiento de subsidio, y los préstamos gubernamentales. Mediante esta clasificación se determina la proporción de los gastos públicos en relación con el producto nacional y su distribución. Igualmente se trata de ordenar las transacciones gubernamentales, según su naturaleza y sus efectos en la vida nacional.

- **Por funciones:** Su principal objetivo consiste en el detalle de los servicios que presta el Gobierno y que cubren con las contribuciones de los ciudadanos. Estos servicios pueden referirse al aspecto económico sea prestación de un servicio en las áreas productivas o de bienes primarios tendientes al fomento y desarrollo económico; también pueden referirse al aspecto de protección social o sean a aquellos servicios que aceleren el desarrollo económico-social de la comunidad, pudiéndose hacer tantos detalles de servicios, con necesidades hayan en la comunidad.

- **Sectorial:** Es una variante de la clasificación anterior, muestra las áreas de actividad, prestando especial atención a los objetivos concretos en dichas secciones.

**La clasificación sectorial señala como áreas de actividad las siguientes:**

**a) sectores económicos:**

- Agricultura y ganadería
- Minería
- Energía y Combustible
- Industria de Transformación y de Construcción
- Transporte, almacenamiento y comunicaciones
- Comercio

**b) Sectores sociales:**

- Educación
- Investigación y servicios científicos
- Salud Pública
- Previsión social
- Vivienda y servicios comunales.

**c) Sectores de servicios generales:**

- Administración General
- Justicia y Policía
- Defensa Nacional
- Finanzas.

**La finalidad de esta clasificación es la, de crear áreas de actividad homogéneas, para que en los planes de desarrollo y el presupuesto se les clasifique en igual forma.**

**- Por Programas y Actividades: Su objetivo es el de relacionar los gastos con los resultados que se esperan obtener, mediante la agrupación de dichos gastos en programas y el señalamiento, de las actividades a realizar para la ejecución del programa.**

### **3.6.6.- ETAPAS EN LA IMPLANTACIÓN Y PROCEDIMIENTOS**

#### **1. ETAPAS:**

**- Fijación de las cuotas del ingreso nacional que absorberá el sector público y establecimiento de cuotas para distribuir los recursos en las diversas dependencias, distinguiendo entre las partidas que se destinarán a inversiones, y los fondos de consumo.**



- Elaboración de programas de trabajo, procurando definir la responsabilidad de los funcionarios respectivos.
- Examen de la estructura administrativa, con objeto de responsabilizar a cada departamento de un programa completo, o parte de él.
- Definición de metas a alcanzar dentro de cada programa o actividad.
- Organización de un sistema de informes internos, de manera que pueden compararse los resultados que se obtengan, con el programa establecido.
- Elaboración de registros contables, en que sea factible adaptar los diferentes conceptos a la estructura misma de los programas, clasificando los gastos en unidades representativas del trabajo realizado.

## **2. PROCEDIMIENTOS:**

El seminario de presupuesto, celebrado en Santiago de Chile en 1962, estableció que el sistema podría implantarse en distintas etapas, a saber:

- obtener el apoyo de las autoridades políticas para la aplicación del sistema de presupuesto por Programas y Actividades.
- formar un grupo de trabajo al nivel de la Oficina Central de Presupuestos que tenga a cargo el diseño del Sistema de Presupuesto por Programas, que se aplicará de acuerdo con las condiciones de cada país, y procede a hacer sugerencias acerca de la lista preliminar de programas que ejecutará cada ministerio. Debería ser éste un grupo inicial para organizar una unidad de programación presupuestal en la Oficina Central de Presupuestos.
- organizar seminarios para adiestrar funcionarios de los ministerios y sus dependencias, así como de los organismos descentralizados y elaborar en cooperación con ellos, las modalidades de aplicación del sistema en sus respectivos dependencias.
- preparar manuales, instructivos y formularios para que los distintos servicios públicos confeccionen sus programas y peticiones de gastos.
- difundir las técnicas presupuestarias en los distintos niveles de la administración y de la opinión pública.

- crear incentivos para los funcionarios públicos a fin de estimularlos en la promoción del nuevo sistema.
- proporcionar asistencia técnica a las unidades ejecutoras de programas para la preparación de los programas y peticiones de gastos, colaborando con ellas en la contestación de los formularios y en el cumplimiento de los instructivos.
- coordinar los distintos programas entre sí preparar el proyecto de presupuestos conforme a las técnicas de presupuestos por programas.

### **CODIFICACIÓN PROGRAMÁTICA PRESUPUESTARIA**

Es necesidad primordial del presupuesto por programas, la codificación con la cual se tiende a informar la terminología, las operaciones, etc. en materia del presupuesto.

Para tal efecto la codificación se elaborará tomando como base de ejemplificación, el aspecto de Educación Superior.

Por medio de la codificación programática se obtendrán:

#### **UN COSTO PROGRAMÁTICO QUE INCLUYE LOS COSTOS POR:**

- funciones
- tipos de programas
- programas
- subprogramas

#### **UN COSTO PRESUPUESTAL QUE DETERMINARÁ EL COSTO POR:**

- dependencia
- subdependencia
- partida

### **3.6.7. MEDICIÓN, EVALUACIÓN Y VALUACIÓN DE RESULTADOS Y DE COSTOS**

#### **MEDICIÓN DE RESULTADOS Y DE COSTOS:**

##### **- Medición de resultados:**

Se refiere a la relación de los costos con las metas alcanzadas, examinando el progreso, atraso, etc. en el logro o no de las mismas y los objetivos del programa, para así realizar, a tiempo, las modificaciones o adaptaciones necesarias.

Constituye un informe que presenta el análisis y evaluación de las parte financiera en relación al programa, esta medición deberá tener una periodicidad de rutina sobre elementos significativos, dependiendo de la meta que contengan los programas.

El informe de medición de resultados se hará por unidades absolutas o relativas, estableciéndose registros que controlen los aspectos de cada caso en particular, tanto en los programas de inversión, como en los de tipo administrativo o de servicios.

Dentro del Sistema de Presupuestos por Programas, se hace necesario el empleo de coeficientes de rendimientos, que son las comparaciones o relaciones de datos que coadyuvan a la evaluación de los resultados y en la toma de decisiones, Ya que no sólo es importante saber que se están obteniendo utilidades, sino cerciorarse de que éstas sean óptimas, lo cual se puede conocer comprobando que los recursos se están aprovechando en la mejor forma posible.

**- Medición de costos:** Se puede efectuar mediante las técnicas de valuación conocidas:

**- Costos históricos**

**- Costos Precalculados: Estimados y Estándar.**

El presupuesto por Programas cae dentro de la clasificación de costos precalculados, subdivisión estimados, con algo de estándar.

En la técnica de Presupuestos por Programas, se aplican los siguientes conceptos:

**- Costo Total del Programa:** Comprende el valor total de los bienes y servicios utilizados en todas las actividades de un programa.

- **Costo Unitario de las Metas:** Representa el valor total de los bienes y servicios utilizados en todas las actividades de un programa.
- **Costo Unitario de las Metas:** Representa el valor de cada producto final a alcanzar: por ejemplo, costo de cada individuo a alfabetizar.
- **Costo de la Actividad:** Incluye el valor de los bienes y servicios utilizados en cada actividad.
- **Costo de Materiales y Servicios:** comprende el valor de los salarios y material directo para la realización de un programa, proyecto o actividad.

En cada programa y actividad se hará la agrupación de los gastos por partidas, para así formar un costo total, el cual se relacionará con cada una de las metas y poder determinar costos unitarios.

Lo anterior implica la necesidad de establecer un Sistema de Contabilidad por Programas, para con base en él, obtener información de ejecución y un control financiero:

#### **EL CONTROL FINANCIERO SE PUEDE REALIZAR DE DOS MANERAS:**

- Mediante el control de fondos asignados.
- Mediante el control del costo del programa.

#### **EL CONTROL DE FONDOS SE EJERCE A TRAVÉS DE:**

- Cuotas asignadas a las organizaciones usuarias.
- Planificación de los mismos, en relación con el período de disponibilidad.
- Información periódica del monto de las cuotas, lo que se ha gastado, y el saldo disponible.

El control de los programas se hará a través de una planificación financiera, señalando la responsabilidad de las unidades ejecutoras para la realización de los programas; se aprobarán presupuestos de operación, en calendarios de trabajo de los programas, darán los informes sobre los resultados en relación con los programas y el plan financiero aprobados.

### **3.6.8. EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y DE COSTOS:**

Con base en la medición de Resultados y de Costos, es como se puede hacer la evaluación de los mismos, mediante el análisis, revisión e interpretación de ellos, para la formación de un juicio y así poder tomar las decisiones necesarias para la corrección.

Estos juicios servirán de plataforma a los directivos para la toma de decisiones futuras y para la obtención de mayor eficiencia, así como, obviamente un costo óptimo.

### **VALUACIÓN DE RESULTADOS Y DETERMINACIÓN DE COSTOS:**

Para llevarlos a efecto, se utilizan los siguientes conceptos clasificados estructuralmente:

- **NECESIDAD PUBLICA:** Es aquella que la comunidad estima vital y de repercusiones sociales. Frente a ella el Gobierno se fija una meta.

- **OBJETIVOS:** Son la expresión cualitativa de ciertos propósitos. Desde el punto de vista del Presupuesto por Programa, los objetivos se expresan en función de las metas, se sopesará también la consecución de los objetivos.

- **META:** Es el propósito que autodetermina el Gobierno, pero cuantificado. Es la cuantificación del objetivo.

Para el logro de una meta, se realizarán pasos intermedios que representarán el volumen de trabajo hecho en las diferentes actividades.

- **VOLUMEN DE TRABAJO:** Son las acciones intermedias al logro de un producto final

- **PRODUCTO FINAL:** Es la segregación de las partes de un producto terminal.

- **FUERZA DE TRABAJO:** Es el tiempo efectivamente invertido en un trabajo , requiere del uso de una unidad de tiempo.

Las unidades de medida pueden ser:

Horas-hombre, días-hombre., lo que significa el trabajo de un hombre en esos lapsos. Cuando un individuo interviene en varios programas, deberá contarse el tiempo y el costo de cada uno de ellos.

**El coeficiente de rendimiento de la fuerza de trabajo, es la relación entre el lapso-hombre con el número de unidades de producto final, para así determinar su productividad. También es necesario medir las unidades de material requerido para las operaciones de un programa.**

**Para la determinación de los gastos de materiales y personas, se hará uso de coeficientes de rendimiento, los cuales indicarán las relaciones entre los resultados y los recursos empleados; aplicando dicho subprograma, o actividades, los cuales tendrán una clasificación según sea su naturaleza: de personal, material, equipo, etc.**

**La unidad ejecutora del programa será una dirección general; la del subprograma un departamento, y la de la actividad una sección. La suma de los costos parciales de estas unidades formarán el costo total.**

**El costo unitario se obtiene dividiendo el costo de operación entre el número de productos finales o de trabajos realizados, tanto en programas, como subprogramas y actividades.**

**Es conveniente también la determinación del costo unitario de acuerdo a la clasificación de los gastos en remuneración personales, materiales, equipo, etc.**

**La técnica de valuación conocidas (históricas o reales y predeterminadas) se sugiere se utilicen en los siguientes casos:**

**Las Históricas o Reales, para el ejercicio del presupuesto.**

**Las Predeterminadas, se subdividen según su grado de profundidad en el estudio, y se emplearán para la determinación del presupuesto, pero ocupándolas de acuerdo con esa profundidad, como a continuación se aconseja:**

**Predeterminadas-Estimadas: para la obtención del presupuesto, en general.**

**Predeterminadas-Estándar, para aquellas partidas presupuestarias que sean de valor reconocido y que se presume no tendrán o no deberán tener variación, para que sean un patrón o medida de eficiencia entre lo presupuestado y lo ejercido siendo sus diferencias superaciones, o deficiencias.**

**En cualquier caso de aplicación de la técnica predeterminada, al comparar lo presupuestado con lo ejercido, aparecerán discrepancias o diferencias, que serán verdaderas llamadas de atención, estudiando analizando, y superando las de mayor cuantía, lo cual contribuye a la Administración por Excepciones.**

### **3.6.9. DIFERENCIAS CON EL PRESUPUESTO TRADICIONAL**

**El Presupuesto por Programas, es un nuevo concepto de aplicación de la técnica presupuestal, y aunque los resultados que se obtiene con sus empresas descentralizadas, entidades estatales, etc. Su uso está limitado a ellas, ya que puede adaptarse a cualquier tipo de negocios con resultados satisfactorios.**

**Se considera como innovación, por la forma en que presenta los conceptos tradicionales, característicos del presupuesto público, ya que los gobiernos primero estiman sus gastos, y después estudian la forma de allegarse recursos para satisfacerlos, pero esa estimación, que en el presupuesto normal está representada exclusivamente por cifras, soportadas por estimaciones que se basan en estudios estadísticos y proyecciones de hechos pasados a probables sucesos futuros, en el Presupuesto por Programas se convierten en planes perfectamente estructurados, que analíticamente expuestos, muestran programas fundamentados en aquellas actividades que el Gobierno debe realizar para poder subsanar las necesidades de los gobernados.**

### **3.7. PRESUPUESTO BASE CERO**

#### **3.7.1. ¿QUE ES EL PRESUPUESTO BASE CERO?**

**El Presupuesto Base Cero es una metodología de planeación y presupuesto que trata de reevaluar cada año todos los programas y gastos de una entidad organizacional, de ahí su denominación. Se emplea el término planeación porque en su elaboración se establecen programas, se fijan metas y objetivos, y se toman decisiones relativas a la política básica de la organización, se analizan en detalle las distintas actividades que se deben llevar a cabo para implantar un programa, se seleccionan las alternativas que permiten obtener los resultados deseados, y se hace un estudio comparativo de sus beneficios y costos correspondientes.**

**La acepción, simple y llana que utiliza Pyhhr, es en términos generales, sobre este tipo de presupuesto: El Presupuesto Base Cero por medio de "Paquetes de Decisión", es decir, los paquetes de decisión se elaboran bajo Presupuesto Base Cero.**

**\* Se inicia con la definición de objetivos; Un programa "en blanco".**

**\* Estudia y analiza exhaustivamente el costo-beneficio de; Todas las actividades. Nuevos enfoques o proyectos.**

**\* Concluye con opciones de varios niveles de servicio y costo.**

**\* Es cualitativo y cuantitativo a la vez.**

### **3.7.2. ESQUEMA BÁSICO**

**En el PBC se parte de cero. Se ignoran totalmente las condiciones y hechos actuales (lo que está ocurriendo), se predetermina lo que se debe ser y cómo debe ser y, sólo a esto se le da valor presupuestario. En la forma tradicional se comete el grave error de "cargar -presupuestariamente hablando- con los lastres del pasado", ignorando lo que debe ser.**

**La presupuestación base cero es un proceso que estructura analíticamente (por capas, niveles o estratos) y que permite a la dirección tomar decisiones sobre la eficiente asignación de recursos a los sectores de mayor rendimiento. Requiere que se tomen decisiones en todos los niveles gerenciales, para lo cual es necesario que los ejecutivos operacionales analicen cada partida presupuestaria, de manera que el punto inicial para el desarrollo del presupuesto, sea precisamente cero y con base a esto la dirección General tenga elementos para decidir sobre los incrementos operacionales (o de servicios).**

#### **3.7.2.1. ETAPAS.**

**1. El proceso debe iniciarse con el establecimiento de presunciones para el período a presupuestar, las cuales deben servir de base para la preparación de presupuestos. Dicho en otras palabras, habría que partir de los pronósticos.**

**2. Además es necesario identificar a las unidades de decisión ( que no son otra cosa que los centros de responsabilidad, dentro de este tipo contabilidad).**

**3. Analizar cada unidad de decisión (o centro de responsabilidad)**

**\* Definiendo clara y precisamente sus objetivos.**

**\* Describiendo la operación actual.**

**\* Evaluando desempeños y cargas de trabajo, por medio de un estudio de tiempos y movimientos.**



\* Proponiendo métodos de operación opcionales, por ejemplo: centralizar funciones, descentralizadas, asignarlas a un maquilador, eliminarlas, etc., tomando en cuenta el punto óptimo en cuanto a eficiencia de operación.

\* Realizar un análisis incremental, el cuál implicaría como mínimo a lo siguiente:

Jerarquizar las prioridades de servicio de cada unidad de decisión. Determinar la prioridad mayor, la que representaría el primer incremento (capa) de servicio imprescindible para la unidad, por debajo del cual no tendría razón de ser la unidad, el puesto o la función.

Continuar el procedimiento en esta forma, adicionándole capas de servicio a cada unidad adecuadamente jerarquizadas con base en estudios de tiempos de movimientos y, considerando -en su caso- las holguras y los tiempos óptimo, medio y pesimista, hasta agotar el potencial de cada unidad, a concentrarse en las funciones de la misma.

4. Como siguiente punto habría que jerarquizar, revisar y reasignar recursos por parte del Director o Gerente General:

El meollo de esta etapa es la redefinición de prioridades con base en las propuestas de los Gerentes Operacionales, obteniendo su opinión y coordinando esta toma de decisiones con ellos. Esto es -indudablemente- labor de equipo, al través de reuniones de trabajo enfocadas a:

\* Establecer coordinadamente las prioridades de todas las unidades de decisión.

\* Someter a concurso el costo/beneficio de cada opción.

El objetivo primordial del proceso de jerarquización, es realizar una asignación de recursos adecuada y selectiva.

5. Preparar presupuestos detallados:

Una vez asignados los recursos por prioridades, deben prepararse los presupuestos detallados y con base en ellos los sumarios.

El presupuesto así formulado no difiere en su formato (como producto final del SCP), de uno preparado sobre bases tradicionales. La diferencia básica (o única) radica en el método.

## **6. Evaluación de desempeños:**

Los dos asuntos sujetos a evaluación son:

**\* El aspecto cuantitativo (costos), y**

**\* El desempeño y las cargas de trabajo, o sea algo que pudiera considerarse como el aspecto subjetivo y cualitativo del PBC.**

Con estos dos parámetros pueden exigírseles responsabilidades a los ejecutivos de cada unidad de decisión.

### **3.7.3. ¿COMO ES EL PRESUPUESTO BASE CERO?**

La secuela lógica para una presupuestación con base cero es:

**1. Identificar y analizar cada una de las diferentes actividades existentes y nuevas de la empresa, en "Paquetes de Decisión"-**

**2. Evaluar y categorizar todos los paquetes de decisión por medio de un estudio de costos-beneficio o en forma subjetiva.**

**3. Asignar los recursos conforme a los dos puntos anteriores.**

### **3.7.4. ¿QUE ES EL PAQUETE DE DECISIÓN?**

Dada la característica de que en el Presupuesto Base Cero de Pyhrr es indispensable la utilización de Paquetes de Decisión, en forma jerárquica y de consolidación, mediante la cual los paquetes se van clasificando por su importancia en forma descendente, para tomar decisiones, es necesario conceptuar qué se entiende por ello:

Paquete de Decisión es el documento que identifica y describe una actividad específica de tal manera que la administración pueda:

**A) Evaluarla y jerarquizarla con relación a otras actividades que compiten por los mismos o similares recursos limitados y**

**B) Decidir si la aprobará o desaprobará.**

**La descripción completa de cada actividad, función u operación que la Administración necesita para evaluarla y compararla con otras similares incluye:**

- a) Metas y objetivos**
- b) Consecuencias de no aprobar la actividad**
- c) Medida de rendimiento**
- d) Otros posibles recursos de acción**
- e) Costos y beneficios**

**Los paquetes de decisión se pueden clasificar en dos grupos:**

- 1. De eliminación mutua; o sean aquellos que presentan diversas alternativas para realizar la misma actividad, eligiéndose la mejor, excluyendo los paquetes restantes y**
- 2. De incremento, son aquellos que presentan diferentes niveles de actividad o costo.**

## **INTEGRACIÓN DE LOS PAQUETES DE DECISIÓN.**

**Los Paquetes de Decisión son formados a nivel básico por los gerentes departamentales, puesto que ellos son los que están en contacto directo con las actividades, lo cual estimula su interés y participación en el estudio y selección de alternativas, siendo ellos los responsables del presupuesto aprobado.**

**El proceso de formulación de los paquetes, se inicia con la identificación que realiza cada gerente departamental de las actividades vigentes de su áreas, calculando su costo, absteniéndose de involucrar alternativas o incrementos.**

**Tomando como base las operaciones de este paquete de decisión, preliminares, el gerente departamental analiza sus planes para el año siguiente, ayudado de las suposiciones formales que ha emitido su alta gerencia (Administrador en Jefe) relativas a niveles de actividad, aumentos de sueldos y salarios, prestaciones al personal, políticas de desarrollo y otros aspectos semejantes. Estas suposiciones formales son necesarias para los gerentes departamentales en virtud de que les permite:**

- a) Determinar de manera uniforme los recursos indispensables para el presupuesto siguiente.**

- b) Planear y establecer las actividades para el siguiente período.**
- c) Detectar y analizar las variaciones de costos obtenidos durante el presupuesto del año vigente.**
- d) Revisar las suposiciones, controlar la frecuencia de esas revisiones, y**
- e) Mantener detalle de la revisión de suposiciones, así como de los cambios de niveles de actividad y costos que las revisiones ocasionan.**

**Para determinar los costos del años siguiente, los gerentes de departamento formulan su lista preliminar de paquetes de decisión, incluyendo la serie formal de suposiciones relativas a las operaciones del año próximo, ajustan los costos según los cambios de niveles de actividad, aumento de sueldos y salarios con base anual, los gastos de personal y operaciones no incurridos en el año presupuestal vigente o que no se incurran en el año presupuestal próximo.**

**Es en este momento en que el gerente departamental está en condiciones de desarrollar su conjunto final de paquetes de decisión, basándose en sus paquetes de negocios rutinarios, mediante la separación de cada uno de ellos para integrar paquetes de exclusión mutua y de incremento en su caso, anotando las alternativas desechadas como conceptos finales del documento relativo a paquetes de decisión. Si decidiera que alguna de estas alternativas constituye paquete base más razonable o realista para determinada actividad, que aquél que se ha colocado en su lista, sólo tiene que intercambiar los dos y desarrollar un grupo de paquetes de incremento en derredor del nuevo paquete base.**

**Al ser analizadas las actividades vigentes, se deben identificar aquellas que pueden ser nuevas en el área para el año siguiente, e integrar paquetes de decisión que las controlen agrupándolas al conjunto final.**

**Como se observa, la "Paquetes de Decisión" requieren de un estudio tal, que se identifica perfectamente con el nombre base cero, pero no todo el presupuesto se puede elaborar por medio de ese tipo de paquetes, porque además de costoso, en muchos casos no es aplicable.**

**A continuación se procede a la jerarquización de los paquetes de decisión que es la técnica mediante la cual se pueden asignar los recursos limitados de la Entidad, permitiendo al Gerente Departamental pensar en cuánto y dónde se debe gastar.**

**Esto se logra mediante un listado de todos los paquetes analizados por orden de mayor o menor beneficio, identificados y evaluados en cada nivel de gastos,**

estudiando simultáneamente las consecuencias de la no aprobación de paquetes de decisión que se encuentren por debajo de ese nivel de gastos.

La jerarquización inicial debe hacerse a nivel básico o de centro de costos, donde se integran los paquetes con objeto de que cada gerente departamental pueda evaluar la importancia relativa de sus propias actividades y categorizar sus paquetes conforme a ella.

Posteriormente, el administrador del siguiente nivel junto con los gerentes departamentales, revisan y estudian esas jerarquizaciones y las utilizan como guía para elaborar una sola consolidada de todos los paquetes que presentan los niveles inferiores. Naturalmente que la mejor manera de lograr esta categorización de paquetes sería constituyendo un comité formado por los gerentes departamentales y un administrador del nivel inmediato superior que hiciera las veces de presidente.

### EJEMPLO

Como se indica en el ejemplo siguiente, la jerarquización consolidada de los paquetes de los Centros de Costos, la efectuaría un comité dirigido por el gerente de C2; éste junto con los gerentes, a su vez constituirían un comité cuyo presidente sería el gerente . En estas sesiones los tres gerentes del nivel C presentarían las categorizaciones consolidadas de sus áreas para consolidación posterior. Este proceso seguiría hasta llegar a la cúspide.

Teóricamente podría integrarse una jerarquización de paquete de toda la Entidad, para ser juzgada por la alta gerencia, a quien le representaría una gran cantidad de trabajo, resultándole casi imposible hacerlo. Por otra parte no es conveniente que los paquetes de decisión sólo sean juzgados a nivel de Centros de Costos, ya que la Gerencia Departamental no podría realizar cambios compensatorios entre diferentes centros de costos o entre departamentos mayores de la entidad.

Para solucionar el problema se principia por agrupar los centros de costos de manera natural, de acuerdo a sus tipos de actividad, formando jerarquizaciones consolidadas para cada grupo.

La amplitud y profundidad organizacional de tales grupos se determina conforme a tres factores:

1. Número de paquetes involucrados, tiempo y esfuerzo requeridos para revisarlos y jerarquizarlos.

**2. Capacidad y disposición de los gerentes departamentales para categorizar actividades con los que no están familiarizados.**

**3. Necesidad de revisar ampliamente, atravesando límites organizativos, para determinar cambios compensatorios de niveles de gastos. Esto es fundamentalmente importante cuando es necesario recordar los niveles de gastos para combatir deficiencias en las utilidades.**

**El proceso de jerarquización generalmente implica tres problemas:**

**1. Número excesivo de paquetes de decisión a evaluar y categorizar.**

**2. Dificultades conceptuales para jerarquizar los paquetes considerados obligatorios desde el punto de vista ortodoxo u operativo.**

**3. Insuficiencia de capacidad para juzgar la relativa importancia de actividades diferentes en renglones que requieren evaluación cualitativa.**

**De estos tres problemas el primero requiere de mayor atención y los restantes se resuelven con la práctica.**

**Para reducir el número de paquetes a revisar detalladamente por niveles administrativos, sucesivamente superiores, que permita enfocar la atención de la Alta Gerencia en las actividades jerarquizadas en los niveles inferiores, se recomienda trazar una línea divisoria de gastos en cada nivel organizativo. El comité de cada nivel únicamente revisará en detalle y categorizará en forma consolidándolos paquetes de decisión que impliquen gastos inferiores a la línea divisoria, en tanto los paquetes de decisión que impliquen gastos inferiores a la línea divisoria, en tanto los paquetes con gastos por encima de esa línea, sólo se revisarán brevemente y de hecho deben serlo en cada nivel sucesivo, permitiendo de esta manera que la Alta Gerencia verifique a satisfacción la importancia relativa de los paquetes que resulten arriba de la línea divisoria y la de los que queden abajo de ésta; es decir los paquetes se deben estudiar y categorizar detalladamente.**

**En virtud de que el número total de paquetes a revisar tiende a aumentar a cada nivel sucesivamente superior, la línea divisoria tendrá que trazarse más estrictamente cuanto más alto sea el nivel organizacional.**

## **PROCEDIMIENTO DE CLASIFICACIÓN UTILIZANDO LOS NIVELES DE GASTOS DE "CORTE".**

Es aconsejable fijar primero la línea divisoria del nivel de consolidación más alto y partir de ahí para establecer las líneas divisorias para los niveles inferiores. Esto se logra en forma más efectivamente cuando la Alta Gerencia estime el gasto que será aprobado a su nivel máximo y fije la línea divisoria lo suficientemente abajo de esta cifra probable de gastos, que permita los cambios compensatorios entre las divisiones cuyos paquetes se estarán jerarquizando.

Los niveles de consolidación inferiores precisarán líneas divisorias menos estrictas para su propio uso. Estas líneas deberán fijarse antes de iniciar la consolidación a cualquier nivel.

### **EJEMPLO**

#### **SISTEMA DE MEDIDORES**

Dado que la presupuestación base cero debe quedar sujeta a evaluación, se sugiere se aplique la filosofía del sistema de medidores, algo que pudiera concretarse en lo siguiente:

- \* Que la evaluación sea sistemática y periódica.
- \* Que los reportes sean estándar.
- \* Revisar mensualmente los aspectos cuantitativos (financieros), dijérase lo tradicional: comparar presupuestos con datos reales, determinado y justificando variaciones.
- \* Evaluaciones periódicas en relación a:  
Desempeños

Planes y presupuestos de cada unidad de decisión y de la entidad en general.

## **CAPITULO IV**

### **DIFERENCIA ENTRE PRESUPUESTO PUBLICO Y PRIVADO**

Es necesario hacer la distinción entre ambos, a la fecha se elaboran los presupuestos públicos con base a la idea de control de gastos; los gobiernos hacen primero una estimación de los gastos que se hayan de originar debido a las necesidades públicas, y después planean la forma en que podrán cubrirlas, estudiando la aplicación de los ingresos, que habrán de provenir de la recabación de los impuestos de la obtención de empréstitos y como último recurso de la emisión de papel moneda, que necesariamente ocasionaría inflación.

La empresas privadas por el contrario primero deben estimar sus ingresos, para sobre esta base, predeterminar su distribución o aplicación lo que ocasiona que la integración de su control presupuestal sea más compleja y difícil de solucionar.

De esto se deduce que la diferencia existente, nace de la distinta finalidad que ambas entidades persiguen. Tradicionalmente las compañías económicas privadas tienen como fin primordial el logro de utilidades. La concepción actual de empresa industrial, incluye como importante, además de la búsqueda de utilidades, otros factores entre ellos, un superior beneficio social, al procurar la satisfacción adecuada de las necesidades de la región en que ésta se desarrolle, una mejor distribución de la riqueza, etc.

La entidades gubernamentales sin embargo, no deben en caso alguno debe tener como finalidad la obtención de utilidades, sus funciones consisten básicamente en satisfacer las necesidades públicas de la mejor manera posible, con el fin de lograr la estabilidad económica del país cuya administración les ha sido encomendadas.



## **CAPITULO V**

### **ENTREVISTAS: COMENTARIOS PERSONALES**

Una vez realizada la revisión bibliográfica, se tomó la decisión de aplicar un breve cuestionario, con la finalidad de recopilar información y opiniones, acerca de su aplicación y utilización; para reforzar o rechazar, la utilidad real de los presupuestos aplicados a una organización. Para ello, se tomaron los puntos de vista de gente que se relaciona en el ramo, ya sea como docente, ó como empresarios. Sus aportaciones fueron de gran importancia y de gran ayuda, puesto que nos presentaron un panorama más amplio; debido a su experiencia, tienen mayor conocimiento; ya que contemplaron aspectos de los cuales no se habían tomado en cuenta en forma profunda, como los son: crisis, inflación, devaluación, etc. Como a continuación se presenta:

**5.1.- LIC. MAGDALENA BENITEZ C.  
COORDINACIÓN DE COMPRAS.  
SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES DIRECCIÓN  
GENERAL DE TARIFAS, FERROCARRILES Y TRANSPORTE  
MULTIMODAL.**

**1.- DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN. CONSIDERA USTED, ¿QUE ES  
NECESARIO REALIZAR PRESUPUESTOS?  
SI, NO. ¿POR QUE?**

Los Presupuestos Gubernamentales se hacen con un año de anterioridad, digamos en los meses de agosto, septiembre u octubre. Se planean los gastos para 1996 en su caso, en base a mis gastos que tengo elaborados del primer año vamos a hablar de 1995, todos mis gastos que tengan todos mis conceptos como son servicios personales, servicios para administración, servicio de mantenimiento, pagos de defunción y de inversiones que se han elaborado por conceptos 1000, 2000, 3000, 4000 y 5000 respectivamente, de cada uno de ellos. Vamos a decir que en 1995, me gaste:

N\$1,000.00 en el cap. 1000

N\$2,000.00 en el cap. 2000

N\$3,000.00 en el cap. 3000

N\$2,000.00 en el cap. 4000

N\$8,000.00 en el cap. 5000

Lo que me hace un total de N\$16,000.00, para 1995, que va a ser mi gasto, sin embargo, para 1996 tengo que irme a los Índices de inflación para 1996 eso elaborado con los gastos que yo tuve, yo no puede decir que para 1996 en servicios personales me voy a gastar lo mismo porque puede haber incremento en salarios, tanto para mandos medios, como para el personal de confianza y de base; entonces no se puede decir que es lo mismo; en servicios de administración se gasta lo que es papelería, adquisición de materiales de computo, adquisición de materiales de limpieza, todo tipo de ese material; y tampoco puedo decir que va ser los mismos costos, tengo que irme a los Índices inflacionarios que corresponden al Banco de México para poder ir inflando mis gastos.

En el Concepto 3000 son gastos de Mantenimiento; como mantenimiento de computadoras, máquinas de escribir, de vehículos, todo tipo de mantenimiento que tengamos y ahí mismo pagamos lo que son servicios básicos como: agua, luz, teléfono, predio, y en su caso; terreno, o renta.

En el concepto 4000 son pagos de defunción, es un poquito más difícil para nosotros, porque no puedo calcular cuantos de mis trabajadores se van a morir, ni cuantos de sus familiares se van a morir; pero aquí entra lo que nosotros llamamos, estímulos de fin de año, en este caso la Secretaría se encarga de la fiesta de fin de año, los obsequios, que trate a cada trabajador.

En el capítulo 5000 se puede planear, no hay ningún problema, pero en el cap. 4000 aunque no puedo calcular esto, también me voy a los índices inflacionarios y más o menos estímulo un tiempo prudente de cada muerte de cada trabajador, digamos si en 1995 tuve 10, se va a calcular la media o un poquito más de la media, para poder tener una solvencia. Aún con esto, todavía falta autorizarse.

En el cap. 5000 exactamente vemos lo de inversiones, es lo que lo llamamos todo lo que son bienes activos, lo que hace un incremento en el área de contable para la Dir. Gral. de Tarifas o sea, son las compras de mobiliaria y equipo, ventiladores, etc. Eso sí lo puedo planear porque yo tengo pensado mas ó menos que voy a comprar para el próximo año, que me hace falta, como son las computadoras, accesorios, paqueterías; eso sí lo puedo planear.

Después de elaborar el anteproyecto de presupuesto para 1996, va a la SHCP que se va encargar de hacer el estudio de este anteproyecto que yo le estoy presentando, en diferentes formatos: uno donde estoy elaborando todos mis gastos de 1995 y otro con el que estoy trabajando para 1996; en este caso Hacienda me va decir, de acuerdo con la finalidad de los objetivos que tiene

esta Dirección, si esta autorizado la cantidad total del gasto público. Pongamos que yo me gaste N\$16,000.00, a lo mejor para 1996; estoy pidiendo N\$25,000.00; esta cantidad me son autorizados por Hacienda, pero también son calendarizados por Hacienda. Lo que entendemos por calendarios, es que me van a elaborar de esos N\$25,000 a cada concepto me lo van a distribuir una cantidad X, esta cantidad me la van a volver a distribuir entre el mes uno hasta el doce, ósea; si me van autorizar N\$2,000 estos van a ser prorrateados entre 12 meses, es probable que los primeros meses, no me toque lo mismo, es probable que a lo mejor en el cap. 1000 es parejo, ya que todos los meses es lo mismo. nos estamos refiriendo a sueldos; para los demás cap. si son diferentes, porque normalmente SHCP me estipula cantidades menores en lo que se refiere a los primeros meses del primer mes al tercer mes, del cuarto mes al doceavo mes; entonces están distribuidos con una mayor cantidad porque normalmente los primeros tres meses en todo Gobierno, esta paralizado, puesto que las compras tienen que ser, por la ley de adquisiciones; si no hay una licitación, entonces la licitación se lleva aproximadamente 3 ó 4 meses, si no me pueden comprar material de oficina, de computo; lo mismo que de inversiones; ahora me van autorizar en al cap. 5000 una X cantidad y ya les dije que voy a comprar computadoras, o una serie de cosas; sin embargo, aún con esto tengo que tener la autorización de Hacienda, para al adquisición de todo este material. Porque ellos revisan mi activo, para que el activo no se infle demasiado . Además sólo se va a restituir todo el mobiliario o todo el equipo de computo obsoleto o que nos sea más costeable su reparación que su adquisición; entonces tengo que tener la autorización de Hacienda después de esa autorización, la regresan a nosotros; ya le decimos a la Dir. encargada de hacer todas estas compras, que es la Dir. Gral. de Rec. Mat. dentro de la Secretaria de Comunicaciones, que ella elabora las licitaciones; entonces ya con las licitaciones (todas las Srias. de Gobierno lo hacen) porque mediante las licitaciones; se tiene que a mayor compra, menor costo; por lo tanto se invita a más proveedores a que concursen, a que nos den mejor calidad y entre mayor índice de cosas que pidamos, mas barato va a ser, claro que no me estoy refiriendo sólo a nosotros, sino a todas las demás Direcciones Grales. o unidades administrativas o Coordinaciones que pertenecen a SCT y en vez de comprar una sola cosa, compramos a todas las demás y nos sale más barato, debido a que se llama a concurso. Ahora por la Ley de Adquisiciones se pueden hacer tres tipos de adquisiciones: Compra directa, para cuando menos una invitación a tres proveedores o por licitación pública; estas tres se van a un monto autorizado, depende de la cantidad, es decir, si voy a comprar una margarita que cuesta N\$0.20, seguramente no voy a hacer una licitación pública; pero si yo llegó a rebasar un monto; digamos para 1995 están estipulando 16,501 en adelante, tengo que invitar a cuando menos 3 proveedores; a lo mejor yo invito a los tres proveedores y los tres ganan proporcionalmente algo, porque son más baratos; se ve costo, calidad, la

necesidad de nosotros. Si se rebasan de 110,501 entonces se van a licitación pública, pero son de los que yo no puedo elaborar con mi comunidad, sino que las elabora la Dir. Gral. de Rec. Mat. Para que haya una compra en común; para todas las Dir. a la mejor el único error es que compran un mismo estilo de mobiliario y cada Dirección pide un estilo diferente por la razón que son sus necesidades propias, aquí también incluyen los vehículos ; la misma situación, todo lo que son activos tienen que estar autorizados por SHCP. Ahora va el siguiente proceso que es la autorización de SHCP. para comprar el bien. Hasta aquí se termina todo esto; en adelante lo que tengo que hacer es gastarme el dinero, gastarme lo que necesito, mis prioridades, ahora puedo hacer otra cosa: después de autorizado, mi presupuesto anual y tengo necesidades en algunos rubros mas que en otros, a lo mejor, yo puse que en el concepto 3000 tenía más necesidades que el cap. 2000 y sin embargo puedo hacer una transferencia de dinero de un concepto a otro, para darles eficiencia simplemente lo que hacemos es jugar con el presupuesto; es el mismo dinero autorizado en el manual, redistribuido en diferentes formas, según mis necesidades; como Dirección no puedo variar; si me dieron N\$100,000.00 para gastar; yo no puedo gastarme más en algún concepto; pero lo puedo mover de un concepto a otro; son las adiciones líquidas, es lo que llamamos nosotros. Las adiciones líquidas se dan cuando por algún motivo la Dir. haya tenido algún contrato de obra pública y además lo tiene que autorizar SHCP o por una transferencia de dinero de una Dir. a otra; porque las necesidades de una Dir. primera ya no son tan importantes como la de la segunda, por lo tanto en ese caso siempre dan así y normalmente se trata de respetar este tipo de cambios o de adiciones cuando pertenecen estas Direcciones a la misma Secretaria a la correspondiente; es muy raro las que hacen transferencia de una Subsecretario a otra Subsecretaria.

## **2.- EN CONDICIONES DE CRISIS, EL REALIZAR PRESUPUESTOS, AYUDA TENER UNA MEJOR ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO. SI, NO. ¿POR QUE?**

Aquí es importantísimo llevar a cabo presupuestos desde el momento en que nos estamos proyectando para el año siguiente, eso es importante después en el ejercicio de cada mes a lo mejor yo quiero comprar, papel, pero yo tengo que ver cual es el más barato y esta más compatible con mis necesidades; tengo que elaborar una serie de cotizaciones, pero a la vez el costo de cada uno de las cotizaciones; en base a esto elaboramos un presupuesto, para todo el material de la oficina, para que se ajuste al dinero que tenemos porque a lo mejor, mi calendario de pago no puedo tener tanto dinero como para poderlo

comprar, pero en adelante si se tiene que hacer todo eso. En el sistema de Gobierno es uno de los problemas más drásticos".

### **3.- PODRÍA SEÑALAR:**

#### **¿QUE VENTAJAS Y DESVENTAJAS (LIMITANTES), TIENE LA UTILIZACIÓN DE PRESUPUESTOS?**

El inconveniente que tenemos en presupuesto es que a veces no nos apegamos; digamos aunque tengamos los índices inflacionarios del Banco de México; no son tan apegados a los Índices Inflacionarios que tenemos, entonces siempre los gastos son superiores y aunque nosotros elaboramos un presupuesto en Enero para Noviembre no me va a hacer lo mismo, me voy a gastar más, entonces se gasta en el esfuerzo, se gasta en el trabajo, para que al final de cuentas se vaya al bote de la basura; porque ya no me sirve este presupuesto; necesito otro presupuesto; ahora los gastos: entre mayor es el personal laborando, mayor será el gasto que se tiene, si el personal se incrementa, el dinero también se tiene que incrementar, siempre y cuando SHCP me lo autorice, en caso de no hacerlo, me tengo que ir exactamente con la cantidad que me esta autorizando, aunque tenga que disminuir el material a todas las demás personas.

**VENTAJAS:** Se ve la expectativa de varios proveedores para poder escoger el más barato y el más acorde con calidad y precio por lo tanto, a los mejor en vez de gastarme N\$2,000 en un sólo proveedor de aquí de la esquina; concursando a 4 ó 5 proveedores se ve la mejor calidad y el precio y además puedo comprar fraccionada las compras, o sea 3 ó 4 asignaturas a cada proveedor y me sale más barato porque me voy a los precios más baratos de los que yo estoy solicitando.

**DESVENTAJAS:** El presupuesto esta limitado año con año, siempre esta limitado y nos seguimos limitando más para las compras en base a los presupuestos, porque yo no me puedo ir más de las compras que yo necesito ni tampoco me puedo gastar más de lo que yo tengo, entonces elaborando presupuestos puedo estimar cuanto más o menos necesito gastar y cuanto puedo gastar; en base a cada presupuesto de cada proveedor o de cada servicio, excepto en cuestiones personales, inclusive se pueden hacer cancelaciones de compras de mobiliaria, de vehículos por darle prioridad a otros asuntos.

#### **4.- ¿QUE TAN USUAL CONSIDERA USTED LA UTILIZACIÓN DE PRESUPUESTOS?**

Nos afecta demasiado porque el índice que se haya establecido en 1994 para 1995; no se estableció una devaluación y nunca se considero unos índices tan elevados, normalmente para el sistema de Gobierno tiene dos o tres incrementos al año, en este año llevamos 3 y no vamos ni a la mitad del año; en eso ya vamos deficitarios; por eso se abrieron los retiros voluntarios para el Gobierno para que disminuyeran los pagos anuales costeables de cada persona, para poder distribuir ese dinero en todo el personal que se esta pagando, con los incrementos, eso están en servicios personales; la Sria. tiene otro tipo de estímulo que se tiene que pagar también y que tiene que considerar, porque están dentro de las cuestiones generales de trabajo, como lo son estímulos, recompensas cada año; como son los premios de puntualidad, bonos mensuales que se dan por empleado del mes; todo ese tipo de estímulos; se tiene que realizar. Ahora en el cap. 2000 también nos afecta porque si antes compraba yo 50 lápices ahora sólo compro 25 y no me alcanza para darles a todo el personal, por lo tanto tengo que estar jalando de un concepto a otro, para poder apoyar al personal. Lo que se limita es el uso de gasolina, el uso excesivo de vehículos, el exceso de algunas cosas; para poder de ahí ganar el dinero y poderlo transferir a otros conceptos más importantes. Se restringen las salidas internacionales o nacionales de todos los mandos medios o la asignación de pasajes de todo el personal.

#### **5.2.- PROFESOR: BENJAMIN CALDERÓN BANDERA ÁREA DE FINANZAS ASESOR DE BANCRECER.**

#### **1.- DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN. CONSIDERA USTED, ¿QUE ES NECESARIO REALIZAR PRESUPUESTOS? SI, NO. ¿POR QUE?**

Si se considera necesario realizar presupuestos dentro e una organización, ya que es una medida de control para el crecimiento y desarrollo de la empresa; el presupuesto es considerado como una herramienta financiera y por tal motivo se debe de evaluar un presupuesto anualizado para comprar real contra lo que se estima que puede llegar a ser e su momento; para las empresa medianas y pequeñas; para la micro no es necesario hacer el presupuesto.

**2.- EN CONDICIONES DE CRISIS, EL REALIZAR PRESUPUESTOS, AYUDA TENER UNA MEJOR ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO. SI, NO. ¿POR QUE?**

Si es necesario, y más ahorita en esta situación, manejar un presupuesto dentro de la organización, ya que se esta actualizando el mismo presupuesto en base a la situación tanto financiera como económica de la misma, considerando las variables como la inflación y la devaluación, que son términos muy importantes; de ahí que hay que estar vigilando constantemente.

Si considero prudente el que se maneje un presupuesto porque es una meta, vuelvo a reiterar es meta de control y más ahorita se puede considerar que ese presupuesto de meta que se hace anual con una revisión de forma mensual, ahora posiblemente se puede hacer revisión cada tres semanas o cada semana.

**3.- PODRÍA SEÑALAR: ¿QUE VENTAJAS Y DESVENTAJAS (LIMITANTES), TIENE LA UTILIZACIÓN DE PRESUPUESTOS?**

**VENTAJAS:** Medida de control que la empresa tiene para poder planear nuevamente sus recursos tanto económicos como materiales, técnicos y financieros, esto va en relación con la estructura de la empresa el tamaño de la empresa que en un momento dado requiera de esta herramienta financiera.

**INCONVENIENTES:** Si la empresa no hace un buen planteamiento de sus cifras estimadas para verlas a futuro y no le dan el seguimiento que realmente se requiere se podría caer precisamente en errores de toma de decisiones. Así mismo hay que considerar el recurso, el capital que tenga la empresa para solventar este tipo de gasto, valga la expresión que tiene que hacer limpieza en personal capacitado para llevar a cabo esta elaboración de presupuestos.

**4.- ¿QUE TAN USUAL CONSIDERA USTED LA UTILIZACIÓN DE PRESUPUESTOS?**

**USO DE PRESUPUESTOS:** Definitivamente en empresas pequeñas, grandes es muy utilizado, principalmente en las grandes, ya que estas a su vez por el volumen de operaciones que se tiene debe de tener un marco de referencia para poder evaluar las acciones de la administración de la misma, por tal motivo si considero que es de mucha utilización el presupuesto, en la mayoría de las empresas, sobre todo en grandes, pequeñas y medianas, en micros no

tanto porque la verdad es sólo un hombre o dos los que manejan este tipo de situaciones.

**5.3.- PROFESORA: MARÍA TERESA MONTOYA  
ÁREA FINANZAS**

**1.- DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN. CONSIDERA USTED, ¿QUE ES NECESARIO REALIZAR PRESUPUESTOS?  
SI, NO. ¿POR QUE?**

Es necesario que una organización presupueste, ya que los presupuestos son los que le van a ir fijando las metas a alcanzar dentro de las materias cuantificables. Estamos hablando de presupuestos cuantificables. Si una empresa no esta presupuestando sus proyectos que va a realizar y así llegará a "X" metas se va a encontrar con que probablemente en todos aquellos proyectos que echa a andar puede tener costos, muy superiores a los que ésta planeaba llegar. Los presupuestos son muy importantes para que se puedan cuantificar o medir en los diferentes proyectos que una empresa quiere alcanzar.

**2.- EN CONDICIONES DE CRISIS, EL REALIZAR PRESUPUESTOS, AYUDA TENER UNA MEJOR ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO.  
SI, NO. ¿POR QUE?**

No nada mas en condiciones de crisis sino en cualquier momento; es mejor para las organizaciones. Es importante el haber presupuestado si en épocas de crisis se remarca más el hecho de que una empresa no haya planeado o presupuestado porque las condiciones tan variables y cambiantes del mercado la pueden conducir de manera mucho mas rápida que en una época de estabilidad a tener resultados muy negativos que probablemente la conduzcan a posibles quiebras o cierres de empresa. Por eso es importante que dentro de los presupuestos se consideren cada una de las áreas y los conceptos diferentes que pueden integrar la línea financiera de la empresa.



### **3.- PODRÍA SEÑALAR:**

#### **¿QUE VENTAJAS Y DESVENTAJAS (LIMITANTES), TIENE LA UTILIZACIÓN DE PRESUPUESTOS?**

Las ventajas es que gracias a los presupuestos es más fácil que la empresa puedan tener un lineamiento de las metas a alcanzar dentro de lo cuantificable o de lo que haya presupuestado, la desventaja, una limitante es que si no se aplica el tipo de presupuestos adecuado es igual a que si no se estuvieran aplicando presupuestos, los presupuestos que se están aplicando deben ser los necesarios o el tipo de presupuesto debe de ser adecuado a la empresa y al tipo proyectos que se esta intentando planear. Proyectar por eso es muy importante. Y la limitante sería que si no se aplica un buen presupuesto, o el tipo de presupuesto adecuado la empresa puede tener problemas en cuanto a los resultados finales a obtener, su limitante seria que no esta dándole los frutos esperados y por lo tanto no se pueden esperar rendimientos óptimos.

#### **4.- ¿QUE TAN USUAL CONSIDERA USTED LA UTILIZACIÓN DE PRESUPUESTOS?**

Dentro de nuestra economía, cuando hablamos de micro y pequeña empresa y de economía familiar o sea de todos los microempresarios familiares, se van a encontrar que ellos realmente no presupuestan sino que van viviendo su negocio al día. Lo que les va llegando es lo que ellos piensan que pueden aplicar a futuro y ellos no van sacando un presupuesto "X" que pueda ayudar a obtener mejores resultados o aplicar de mejor manera las finanzas de la empresa. Entonces. Realmente no es usual que se presupueste, ahora hay lugares o hay empresas que se acostumbran a hacer presupuestos pero no los cumplen, hacen el presupuesto y operan de manera real muy diferente a lo que están presupuestando cuando están proyectando, y esto a futuro es como si no hubieran proyectado o no hubieran presupuestado, esto conduce a igual o que si no tuvieran presupuestos a que a futuro puedan tener problemas financieros fuertes.

**5.4.- PROFESOR: CARLOS ROSALES VIVO  
ÁREA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**1.- DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN. CONSIDERA USTED, ¿QUE ES NECESARIO REALIZAR PRESUPUESTOS?  
SI, NO. ¿POR QUE?**

Así tanto como necesario, Si. pero no es indispensable para la organización, hay muchas organizaciones que no llevan presupuestos. Ese es un instrumento de planeación y de control muy importante y muy útil pero no es totalmente indispensable, si es bueno poder determinar las actividades que se van a realizar durante el período próximo o inmediato y con que cantidad de recursos ya sea financieros o humanos, materiales, tecnológicos, etc. y ese presupuesto es un poco un método de control puesto que, nos permite detectar cualquier resultado apartado de lo presupuestados.

**2.- EN CONDICIONES DE CRISIS, EL REALIZAR PRESUPUESTOS, AYUDA TENER UNA MEJOR ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO.  
SI, NO. ¿POR QUE?**

Yo considero que no, porque en épocas de crisis se dificulta muchísimo planear a un año siquiera, puesto que en ese período de crisis cambian muchísimas cosas y probablemente algunas que se hayan desarrollado para un momento apropiado incluso algunos autores que nos dicen como Henry Mitzberg que con tanta turbulencia en el medio ambiente las estrategias ya no son posibles, la planeación, las actividades se generan a través de detección de patrones e intenciones pasadas.

**3.- PODRÍA SEÑALAR:  
QUE VENTAJAS Y DESVENTAJAS (LIMITANTES), TIENE LA UTILIZACIÓN DE PRESUPUESTOS?**

Las ventajas básicas es que permiten una mayor certidumbre, una mayor confianza, una mayor seguridad tanto a directivos como a la organización, en cuanto sabe a donde se dirige y sabe que es lo que tiene hacer en un determinado período de tiempo, esto le va a permitir controlar las actividades, la operación de la organización y definitivamente es una gran ventaja como ayuda de control.

Las desventajas en primer lugar estarían en que son poco aplicables en período de crisis y por otro lado tienen la desventaja de que inhibe la innovación, la creatividad, el aprendizaje de nuevas formas de operación al interior de las organizaciones puesto que nosotros ya tenemos lo que queremos hacer y como lo debemos hacer en un futuro una nueva idea va a ser rechazada, porque ya estaba establecido específicamente lo que se va a realizar, entonces la administración de presupuestos.

#### **4.- ¿QUE TAN USUAL CONSIDERA USTED LA UTILIZACIÓN DE PRESUPUESTOS?**

Dependería del medio definitivamente aquí en el país como sabemos buena parte de las empresas pequeñas y medianas están creadas por empresarios que no tienen ninguna preparación, solo un espíritu emprendedor, pero no tienen conocimientos, y por lo tanto no aplican buena parte de las técnicas administrativas en sus negocios, si vemos al presupuesto como una técnica administrativa considero no es algo muy utilizado aquí en México sobre todo en las pequeñas y medianas empresas, ya si hablamos de técnica; como planeación sistemática debe entenderse esta utilización en la medida en que fueran adquiriendo ciertos conocimientos, ciertas técnicas administrativas los empresarios, si consideramos la época de crisis como ya había mencionado, las empresas ni siquiera llevan una contabilidad como es requerida legalmente.

#### **5.5.- PROFESOR: ALFREDO ROSAS ÁREA DE PRODUCCIÓN**

##### **1.- DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN. CONSIDERA USTED, ¿QUE ES NECESARIO REALIZAR PRESUPUESTOS? SI, NO. ¿POR QUE?**

Si considero que es necesario, no solamente necesario sino fundamental, yo creo que a través de la planeación, la presupuestación y el control es la base fundamental de la organización dentro de la misma, el realizar dentro de la organización la administración funcional de la planeación, la organización, dirección y el control a través de una presupuestación adecuada no solamente es conveniente sino fundamental.

**2.- EN CONDICIONES DE CRISIS, EL REALIZAR PRESUPUESTOS, AYUDA TENER UNA MEJOR ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO. SI, NO. ¿POR QUE?**

Pero no solamente me concretaría a decir que sería necesario en una organización, yo diría hasta en forma individual el individuo debería presupuestar su vida, o sea no desde el punto de vista financiero, sino que tiene que presupuestar su tiempo, sus recursos financieros, tiene que presupuestar, en fin todo como su nombre lo indica, presupuestar, anticiparse al futuro, a prever lo que se va hacer y esto esta íntimamente relacionado con la planeación y si en condiciones normales es necesario presupuestarse individualmente, fundamentalmente en una organización con mucho mas razón y en épocas de crisis debería no solamente presupuestar sino una de las funciones básicas del proceso presupuestal que es el control, o sea, en épocas de crisis el control sería fundamental para el mejor desarrollo de la organización porque con la escasez de recursos el control de los costos, de los gastos, o sea, el control de los estados financieros para el mejor ejercicio presupuestal son básicos.

**3.- PODRÍA SEÑALAR: ¿QUE VENTAJAS Y DESVENTAJAS (LIMITANTES), TIENE LA UTILIZACIÓN DE PRESUPUESTOS?**

Desventajas, yo no le veo ninguna desventaja a la presupuestación, soy un convencido de los presupuestos por programas son una herramienta en donde la planeación, la organización y el control son fundamentales, entonces yo no lo veo desventajas a la presupuestación, algunas gentes que no quieren administrar adecuadamente le verían desventajas, yo creo que son justificaciones para no administrar adecuadamente una empresa.

**5.6.- PROFESORA: SILVIA SALVADOR  
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

**1.- DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN. CONSIDERA USTED, ¿QUE ES NECESARIO REALIZAR PRESUPUESTOS? SI, NO. ¿POR QUE?**

La necesidad de presupuestar en las organizaciones es indispensable, dado que es un instrumento orientador de cuanto tengo y cuanto voy a sacar o hasta

donde disponible, es un instrumento pues de planeación, de seguimiento, de control y definitivamente yo pienso que es indispensable incluso a nivel organizacional y a nivel individual.

**2.- EN CONDICIONES DE CRISIS, EL REALIZAR PRESUPUESTOS, AYUDA TENER UNA MEJOR ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO. SI, NO. ¿POR QUE?**

En condiciones de crisis, creo que para la gente, en el área financiera, operativa, contable y fiscal, definitivamente yo creo que han tener un mayor trabajo si no toman una unidad de medida que pueda ser comparable y esa unidad de medida la tendríamos como característica de una constante, señalaba también que lo interesante sería tener una base monetaria, pero constantemente. La cuestión económica o estadística se toma con una base precio base 70 o precios bases 80, creo que esto ahorita ya se ha rebasado puesto que la devaluación del año pasado, sobre todo hay mucha alteración sobre la cuantía de la moneda, entonces es necesario disponer de una base 90 para que no tengan toda esa complicación de actualizar cifras, si en tiempos de crisis implica mayor trabajo, pero creo que se disminuye la problemática si toma una base monetaria similar a la que se maneja en la economía o en estadística.

**4.- ¿QUE TAN USUAL CONSIDERA USTED LA UTILIZACIÓN DE PRESUPUESTOS?**

En una empresa mediana a grande, es rotunda la utilización por lo mismo que es un instrumento de planeación, de seguimiento, de control, de cuanto teníamos, cuanto gastamos, quien lo gasto y en que se gasto, eso es su presencia es real, su dificultad en una empresa pequeña yo creo que también se da debido a que no hay personal concentrado y especializado para llevar con minucia todos esos detalles y además por el tamaño mismo de la pequeña o microempresa, pero creo que ya en una organización establecida con fines determinados y relativamente estable, es casi seguro que exista ya sea rudimentariamente hablando en cuanto a sistemas, pero que existe.

**5.7.- ISMAEL HERNÁNDEZ VELÁZQUEZ  
JEFE DEL ÁREA CONTROL PRESUPUESTAL  
LOTERÍA NACIONAL PARA LA ASISTENCIA PÚBLICA**

**1.- DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN. CONSIDERA USTED, ¿QUE ES NECESARIO REALIZAR PRESUPUESTOS?  
SI, NO. ¿POR QUE?**

Sí. Es necesario por que toda empresa, ya sea de servicios o de producción, en ellos sustentan sus objetivos, partimos de que el presupuesto es el establecimiento de los planes de trabajo, pues en ellos descansaría el objetivo de la entidad para ver con que recursos cuenta, como los va aplicar dentro de la producción; hablamos de una empresa que produce algún producto, si es de vital importancia tiene que saber que es lo que va a producir cuanto le va a costar la producción, cuanto tiene de dinero, más bien serían los recursos económicos, recursos materiales y recursos humanos podríamos establecerlo desde ese punto de vista. Ahora es muy importante, porque tiene que determinar la utilidad que se va a obtener; nadie puede trabajar a ciegas todos tenemos un plan de trabajo, es más, en la propia oficina, en la escuela, también tenemos un plan de estudios, tenemos metas que cumplir, entonces si realmente no tomamos en consideración el presupuesto, pues realmente estaríamos trabajando a ciegas, por eso; de ahí que sea la importancia del presupuesto dentro de una empresa pública como privada.

**2.- EN CONDICIONES DE CRISIS, EL REALIZAR PRESUPUESTOS, AYUDA TENER UNA MEJOR ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO.  
SI, NO. ¿POR QUE?**

Pues sí, porque en época de crisis, nosotros mismos lo estamos viviendo, o sea, yo creo como que como que se hacen más conscientes las personas que administran el gasto, más bien debería de ser en todo momento no nada más en época de crisis para poder tener una administración de los recursos de una organización, debemos siempre de evitar siempre lo superfluo, una entidad, una organización, siempre va manejar la máxima utilidad para poder crecer, poder desarrollarse y para no llegar al estancamiento tiene que maximizar sus recursos, ahora en época de crisis es todavía más importante el presupuesto, porque van a influir variables tanto carácter económico, como lo es la devaluación, o los índices nacionales de precios, esos nos va ir dando los parámetros del comportamiento de la misma empresa. En época de crisis vamos a tener que hacer una serie de reajustes en nuestros planes de trabajo

en nuestros presupuestos, es decir, por ejemplo en Lotería Nacional, el presupuesto lo manejamos en un año y lo calendarizamos mensualmente, pero de hecho se efectuaron pagos a través de contratos que nos amparaban los servicios anualmente, pero, que se iban amortizando esos servicios mes con mes, es decir, los proveedores o los medios nos presentaban facturas mensualmente pero ya ves ahora con el cambio del IVA del 10 al 15% por ciento, eso le pego a todos nuestros contratos o sea lo que realmente teníamos proyectado para gastar en un año ahora se vio incrementado nuestro gasto en un 5% más por lo del IVA, indiscutiblemente ahí lo que hizo la institución fue eliminar todos los planes de trabajo que no impactaban mucho en lo que es el objetivo de la institución, es decir, lo que se hizo fue un reajuste, pero, siempre se cuida el objetivo general. Nuestras ventas de Lotería Nacional se van calculando; se calculan, se proyectan de tal forma que se sustenten en los planes de trabajo, por ejemplo, en lo que es el área de publicidad en nuestra institución, el área de publicidad es la que tiene el presupuesto más alto de toda la institución, otra de las áreas sería la producción que sería en segundo término pero siempre el aspecto de la crisis si le pega, realmente el control del presupuesto es el que nos va dando la pauta para ver que programas podemos eliminar y que de alguna forma no nos afecte tanto en lo que es el objetivo que se persigue en la institución.

### **3.- PODRÍA SEÑALAR:**

**¿QUE VENTAJAS Y DESVENTAJAS (LIMITANTES), TIENE LA UTILIZACIÓN DE PRESUPUESTOS?**

**VENTAJAS:** Si partimos que el presupuesto, es la planeación de nuestros objetivos de trabajo, nos va a dar un control más definido de lo que estamos haciendo o de lo que pretendemos hacer; esto nos va a permitir no salirnos del curso de nuestras acciones, en administración sería eso. El plan de trabajo es el establecer cursos de acción de nuestro trabajo, el presupuesto es algo similar, aquí ya lo traducimos más que nada en términos económicos, cuanto tengo para llegar a esos objetivos, con cuanto cuento para lograr esos objetivos, cuanto me costaría el salirme fuera de mis planes de trabajo, también se manejarían pérdidas, tendríamos que considerar márgenes de error, eso ya sería otro aspecto, pero son situaciones que también se deben considerar dentro del presupuesto, es decir, volviendo al ejemplo anterior yo tenía presupuestado un millón de pesos para gastar en un año pero ahora con lo de la crisis, me impacta, mis planes de trabajo, mis objetivos, mi presupuesto también; la ventaja es que puedes tomar decisiones antes de, puedes ir previniendo ese tipo de contingencias.

**DESVENTAJAS:** Desventaja no llevar presupuesto, sería como trabajar en el aire. De manera empírica todos trabajamos el presupuesto, presupuesto en tu casa, en tu vida escolar, tu como estudiante sin querer te estas presupuestando, a mi familia me da tanto o gano tanto en mi trabajo y si ese dinero no me alcanza tengo que buscar otros ingresos para poderme sostener en el desarrollo de mi carrera, o para mis planes de estudios tengo que presupuestar en términos de planes de estudio, que es lo que tengo que hacer si realmente llegue a mis metas o no; yo creo que aunque no se tenga conciencia de lo que es el presupuesto, empíricamente lo estamos ejerciendo; es como la administración, ustedes como administradores hay gente o habemos gente que desde antes de empezar la carrera nos estamos administrando, y hay gente que en forma empírica se maneja muy bien. Yo soy de la idea de que realmente, la desventaja de esto en conclusión es que no habría un plan de trabajo, trabajaríamos más que nada a ciegas esa sería la desventaja, no podríamos definir ya dentro de una organización económica sin un presupuesto o sin un plan de trabajo, no sabríamos a donde llegaríamos, que vamos a producir, cuanto vamos a producir, cuanto nos vamos a gastar.

Toda empresa ya sea de carácter que proporciona un servicio o que produzca , trabaja; sino tiene conciencia de como llevar un presupuesto de todas formas lo estarían manejando.

#### **4.- ¿QUE TAN USUAL CONSIDERA USTED LA UTILIZACIÓN DE PRESUPUESTOS?**

Usualmente en la institución se sale un poco de la realidad de lo que es el control presupuestal en si. No se utilizan fórmulas elaboradas. El presupuesto es asignado por el gobierno Federal. La Lotería Nacional en si no recibe subsidio, ella genera sus propios ingresos, ella es quien lo aporta a través de la Asistencia Pública y sus gastos se encuentran sujetos al presupuesto asignado por la SHCP.

El presupuesto es importante depende del tipo de empresa pública o privada, y de hecho el no llevarlo a cabo, ah llevado a la quiebra a varias micro y pequeña empresas, las cuales al carecer de un manejo adecuado de los recursos se salen de contexto. Porque tanto en las empresas públicas como en las privadas los presupuestos te sirven para llevar el control de los planes de trabajo, pues estos deben de ser primordial importancia para saber cuanto tengo; con que recursos cuento, cuanto voy a gastar; cual será mi gasto y cuanto voy a obtener de utilidad.



**5.8.- PROFESOR: PEDRO SOLIS.  
ÁREA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**1.- DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN. CONSIDERA USTED, ¿QUE ES NECESARIO REALIZAR PRESUPUESTOS?  
SI, NO. ¿POR QUE?**

En lo particular considero que si es necesario realizar presupuestos en las organizaciones, como parte del instrumental necesario a la planeación y a la operación en las organizaciones en la medida que constituye una guía y un elemento para poder contender con la variedad de la situaciones cotidianas, y una guía que nos permita ir a través de ella, y no perder de vista la vinculación que tiene nuestras actividades con los propósitos mediatos e inmediatos de la organización.

**2.- EN CONDICIONES DE CRISIS, EL REALIZAR PRESUPUESTOS, AYUDA TENER UNA MEJOR ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO.  
SI, NO. ¿POR QUE?**

Si ayuda a tener una mejor organización, un mejor funcionamiento, si bien en épocas de crisis, lo que suele ocurrir es que lo cambios a niveles de los factores externos como pueden ser los precios de productos, y pueden ser los precios de las materias primas, o la variaciones fuertes en cuanto otro tipo de parámetros dificulta la actualización, dificulta el seguimiento presup. pero aun a si existen mecanismos que nos ayudan a manejar de una manera flexible, de una manera contingencial los presp. y que siguen teniendo una validez para podernos conducir en posibles condiciones de fuertes cambios, de fuertes modificaciones, en contingencias en las operaciones cotidianas en la empresa.

**3.- PODRÍA SEÑALAR:  
¿QUE VENTAJAS Y DESVENTAJAS (LIMITANTES), TIENE LA UTILIZACIÓN DE PRESUPUESTOS?**

Dentro de las ventajas que consideramos: existen una mayor clarificación de la actividad que se esta presupuestando, tanto en términos de objetivos, como en términos de los medios para alcanzarlos y los rangos de operación presupuestaría y de costo dentro del cual lo podemos manejar, eso permite tener un control adecuado como es el caso de los presupuestos de programas,

de las acciones y los objetivos, las operaciones, y también los rangos de costeo de las operaciones las cuales nos tenemos que ajustar.

Si bien existen también existen algunos inconvenientes, en que muchas veces las practicas presp. se convierten en actividades rutinarias que son formatos que se llenan o que son informes que se otorgan pero sin significado para las personas que las están realizando en términos de un instrumento cotidiano de admón. si no que se ven como trámites engorrosos adicional a los cuales es necesario llenar de alguna manera, y que son meros formatos.

#### **4.- ¿QUE TAN USUAL CONSIDERA USTED LA UTILIZACIÓN DE PRESUPUESTOS?**

Yo considero en términos generales, las organizaciones todavía tienen un problema fuerte de control presup. de sus actividades, si bien existe una buena difusión de este tipo de instrumento, y también considero que todavía falta alcanzar un nivel muy amplio de empresas sobretodo en las pequeñas y medianas empresas donde estos instrumentos no son de una aplicación cotidiana y no tienen la utilidad que pudieran tener, en base también a problemas de formación y capacitación de estas empresas.

**5.9.- PROFESOR: AGUSTÍN MONTAÑO.  
ÁREA DE: FINANZAS  
PRODUCCIÓN  
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

#### **1.- DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN. CONSIDERA USTED, ¿QUE ES NECESARIO REALIZAR PRESUPUESTOS? SI, NO. ¿POR QUE?**

Si en la actualidad no solamente en presupuestos, sino que debe trabajarse con una meta, con un objetivo, para que de ahí se derive las metas, los programas, el presupuesto no es mas que una parte del programa de trabajo. El programa es una asignación de recursos, el presupuesto es una asignación de los recursos monetarios, también que forma parte del programa; sin un programa no se puede trabajar, sin un objetivo sin saber para que se va a trabajar, no se puede realmente trabajar en la actualidad, entonces absolutamente necesario que se trabaje con objetivos del cual se derivan los programas y del cual se derivan los presupuestos.

**2.- EN CONDICIONES DE CRISIS, EL REALIZAR PRESUPUESTOS, AYUDA TENER UNA MEJOR ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO. SI, NO. ¿POR QUE?**

Los presupuestos no solamente te dan idea de lo que tu quieres hacer con tu dinero en época de crisis, en la crisis se agudiza mas, pero definitivamente en cualquier época, crisis o no crisis el presupuesto es necesario. En época de crisis es mas necesario porque el presupuesto se alarga no solamente el presupuesto a corto plazo sino a largo plazo, para ver en que condiciones se pueden manejar en el aspecto económico, en el desarrollo de la empresa.

**3.- PODRÍA SEÑALAR: ¿QUE VENTAJAS Y DESVENTAJAS (LIMITANTES), TIENE LA UTILIZACIÓN DE PRESUPUESTOS?**

Yo diría que inconvenientes no hay ningún inconveniente, a menos que no lo sepan manejar, pero para mi no tienen ningún inconveniente el presupuesto puesto que es una manera razonada de manejar tu dinero con anticipación saber que es lo que va a pasar que es lo que quieres hacer con el, de manera que yo no lo encuentro ningún inconveniente.

**VENTAJAS:** No solamente ventajas sino que es necesario, no veo ventajas ni desventajas, es una situación absolutamente necesaria y donde es necesario no hay ventajas, si tu dices necesito comer, que ventajas tengo no pues no (sic) ahí lo que es necesario es comer, ventajas o no ventajas o desventajas no da lugar a ventajas o desventajas sino a una verdadera necesidad.

**4.- ¿QUE TAN USUAL CONSIDERA USTED LA UTILIZACIÓN DE PRESUPUESTOS?**

Usual al 100%, lo que pasa es el grado de afinación que tengas en el presupuesto puedes hacer un presupuesto a corto plazo, puedes hacerlo a largo plazo, puedes hacer muy superficial exclusivamente con los ingresos y con los gastos muy generales, una división de los presupuestos en costos y en gastos, hasta los mas elementales que son los presupuestos familiares; tu necesitas un presupuesto forzosamente, cuales van a ser mis ingresos y que es lo que puedo gastar y que no puedo gastar, así de global ya estas haciendo un presupuesto en el momento en el que tu dices yo voy a tener tanto de ingresos que es lo que puedo gastar ya con eso exclusivamente aunque digas nada mas puedo gastar 100,000 pesos con eso es suficiente el presupuesto, muy

elemental pero es un presupuesto así que no se puede estar sin un presupuesto; sino podemos estar sin un presupuesto en la vida diaria, en nuestra familiar, menos en una empresa, es ilógico que no pudiera haber presupuestos, ahora yo diría que el enfoque se tendría que decir, que grado de análisis o de por menor, vas hacer tu presupuesto, si lo vas hacer también a que plazo, puedes hacerlo a un día a una semana, a un mes, a un año, a cinco años, a 20 años, hasta a 50 años, eso depende de las necesidades que tengas de trabajo, en manejar tu economía, pero el presupuesto siempre lo hago, ahora que se necesita saberlo pero aunque no se sepa hacerlo de todas maneras lo hacemos en forma muy global, lo hacemos en casa con más razón en una empresa, no creo que haya ninguna empresa que no tenga presupuesto es lo más elemental quizá no tengan programas de trabajo por presupuesto, la pregunta sería aquí con qué grado de análisis o de por menor se tendría que hacer, de acuerdo a las necesidades de cada empresa.

**5.10.- LIC. LUIS MORALES MORA.**

**SUBDIRECTOR DE COMPRAS, SERVICIOS DE COMPRAS  
E IMPRENTA.  
SEGUROS COMERCIAL AMÉRICA**

**1.- DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN. CONSIDERA USTED, ¿QUE ES  
NECESARIO REALIZAR PRESUPUESTOS?  
SI, NO. ¿POR QUE?**

Si, definitivamente es necesario que dentro de las organizaciones deban de realizar presupuestos, a parte de cualquier definición que se tenga en los libros, el presupuesto como yo lo entiendo, es una herramienta de la planeación que sería la forma en que la organización plantea de manera numérica, en un período de tiempo determinado presupuestar sus planes y programas, es la razón, de la necesidad de presupuestos que independientemente del sistema que se sigue o del procedimiento con que se realice todas las organizaciones de alguna manera u otra debe de realizar presupuestos, para obtener usualmente en el caso de esta empresa.

El presupuesto es una practica constante, que forma parte de la labor, de la organización, de los que tenemos algún nivel de responsabilidad; en cada sección del área y se realiza solo por períodos anuales, con cortes que pueden ser trimestrales, mensuales, semestrales dependiendo de la naturaleza de lo que estemos presuponiendo que vamos a manejar es decir, los presupuestos, en este caso son una herramienta de planeación para nosotros indispensable lo mismo se hace para los ingresos que prevemos en esta empresa, en este caso la venta de seguros como para el resto del concepto de ingresos llámense

financieros o egresos, que en nuestro caso son los más importantes, ya que representan los siniestros que presentan cada uno de nuestros asegurados así como nuestros gastos de operaciones que son fundamentales, pero si es importante que halla presupuestos, entendemos los presupuestos a la expresión numérica por un período de tiempo a los programas de trabajo siendo estos una serie de situaciones que se mueven en torno a la situación de la empresa, y periódicamente tienen que ser revisado contra los resultados para confrontar o corregir la situaciones que se vayan presentado.

**2.- EN CONDICIONES DE CRISIS, EL REALIZAR PRESUPUESTOS, AYUDA TENER UNA MEJOR ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO. SI, NO. ¿POR QUE?**

Creo que en condiciones de crisis, es cuando más necesarios son los presupuestos, la parte difícil en ese caso es que en épocas de estabilidad puedes planear a mayor horizonte de tiempo, si tuviéramos como algunos países de Europa o Estados Unidos, inflaciones predecibles que logran del 3 o 4 % y una situación económica plenamente estable o bastante estable, tu puedes planear a horizontes más largos dos, tres, cinco años o más y, aquí de hecho cuando la situación fue de esa manera también llegaron a manejarse en épocas de crisis; simplemente lo hace más laborioso por que la situación es mas incierta las variables económicas son más cambiantes, y eso obliga a que se cuente con una herramienta, con un sistema, generalmente con un programa o ayuda de algún equipo de computo, que te permita reconocer cuales son las variables criticas del negocio y poder modificar los factores que modifican su cantidad o su expresión numérica y poder estarlos ajustando periódicamente; creo que en las épocas de crisis hacer presupuestos es más laborioso, el secreto esta, en que los supuestos puedan ser lo más cercanos posibles a la realidad desde lo que es posible prever, es decir, desde diciembre, noviembre del año pasado; pues la mayor parte de las organizaciones de este país no podían prever lo que sucedió en el país en el mes de diciembre, pero, eso no implica que no hagamos presupuestos, pero, tenemos que reajustar las bases sobre los que los presupuestos se hicieron, o sea, si es necesario hacer presupuestos aún en épocas de crisis creo, que es cuando más necesario resulta, cuando es la época en que se hace mas difícil, mas laboriosa su formulación.

### **3.- PODRÍA SEÑALAR:**

#### **¿QUE VENTAJAS Y DESVENTAJAS (LIMITANTES), TIENE LA UTILIZACIÓN DE PRESUPUESTOS?**

Depende de como la filosofía de las gentes que son responsables de su cumplimiento lo interpreten, en la parte positiva, se vuelve una meta a cumplir que debiera orientar nuestro esfuerzo, para que se cumpla cabalmente, si fue debidamente construido, en la parte inconveniente puede fincar expectativas o inducir a actos no muy adecuados para la organización, se me ocurren dos ejemplos: Si un vendedor si habla de ingresos para un vendedor, el presupuesto es una meta, en la que dependiendo de su cumplimiento tendrá un premio o un castigo, yo recuerdo la expresión de un vendedor "si yo se que puedo vender 1000 pesos por decir algo, y lo que venda en exceso de 1000 me causa o me acredita un premio adicional, entonces yo declaro que nada mas, voy a vender ochocientos, yo se que voy a vender 1000, pero si declaro 800 por los 200 excedentes voy a tener un beneficio adicional; esa situación puede ocurrir, pero depende mucho de la capacidad del que mide o aprueba esa meta, porque si conoce bien sus estructuras de ventas, pues va a juzgar que ese presupuesto de ochocientos es algo que no es un esfuerzo importante para el vendedor, y que debe tener una meta más alta, ese puede ser un inconveniente en el caso de los ingresos.

En el caso de los gastos, bueno pues si se entiende ,como se dice que se entiende, en el gobierno el hecho de que yo tenga un presupuesto de gastos, no implica que deba gastarlo, aunque hay quien puede entenderlo así; yo entendería que en un presupuesto de gastos, yo trato de prever para un año en adelante las necesidades probables y su costo de lo que requiero hacer para que la organización o la parte que llevo de la organización funcione; si en el transcurrir del tiempo encuentro una solución mas barata o alguna solución que implique no gastar, no tengo porque gastar ese dinero, sin embargo, para alguien podría implicar, si tengo un millón de pesos para gastar no importa lo que haga, esos mil pesos corresponden a una serie de actividades, que si alguna se juzgara no necesaria, en el momento de realizarla; no tiene necesariamente porque desembolsarse en otro tipo de actividades; si esta no es valiosa o importante para la organización. O sea si puede inducir a actitudes que pudieran ser inconvenientes para la organización, pero depende, por un lado de como funcione o se establezcan los criterios de presupuesto, y como se midan los resultados no se. Yo espero que los dos ejemplos comentados den más o menos la idea de lo que a mi se me ocurre en este momento, que puede ser desventajas o inconvenientes de un presupuesto. Una que un vendedor se agache o presupueste menos de lo que puede lograr en una cuota de ventas para lograr un ingreso adicional. Y otra en el caso de un gasto el dinero asignado se ejerza innecesariamente, aunque no fuera en cosas necesarias.

#### **4.- ¿QUE TAN USUAL CONSIDERA USTED LA UTILIZACIÓN DE PRESUPUESTOS?**

No puedo responder por todas las organizaciones, pero diría que la mayor parte de las organizaciones grandes y, aún las pequeñas, es un poco lo que te comente en un principio, todos de alguna manera u otra, unos con mayor formalidad otros con menos pero, todos hacemos presupuestos.

En una organización como esta en particular, un presupuesto es una herramienta de planeación, te repito que usamos de manera regular; lo único que varia pues, son los períodos para los que presupuestamos depende de la circunstancia en la que estemos pasando y de la naturaleza o rubro de que se trate, pero el presupuesto es para nosotros una herramienta indispensable, necesaria y a través de el tiempo tenemos el habito, y no solo el habito, sino, la exigencia de la dirección de plasmar nuestras actividades a través de un presupuesto pues somos medidos en los resultados contra eso; o sea el presupuesto es un objetivo de cada puesto al que todos debemos contribuir, tanto en su formulación como en su cumplimiento no.

#### **5.11.- LIC. ALFREDO VÁZQUEZ**

**JEFE DE DEPARTAMENTO DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO  
SECRETARIA DE HACIENDA Y CRÉDITO PUBLICO**

#### **2.- EN CONDICIONES DE CRISIS, EL REALIZAR PRESUPUESTOS, AYUDA TENER UNA MEJOR ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO.**

**SI, NO. ¿POR QUE?**

En cuestiones de crisis por ejemplo se viene una devaluación, se tiene contemplado un presupuesto de "X" cantidad, entonces se vuelve a replantear ese presupuesto, se proyecta ciertas o disparidades que se pueden tener en ese lapso, lo que se hace dentro del gobierno es ajustarlas para que ayuden a nivelar, si un programa cuesta cierta cantidad si se tiene 100 pesos por ejemplo se proyectan 150 pesos, esto por que ya está proyectado para que no se vea tanto la devaluación, en ciertas partidas no habrá presupuesto ésta por consiguiente se ajustan, se continuarán con la cuentas que nos son de utilidad, si se prevé por lo que se tienen que hacer ajustes, el presupuesto o el "anteproyecto" como lo llamó el entrevistado si se ajusta dentro del gobierno, se soporta un poco en el momento de la crisis ya que si no lo hacen se iría a pique quedarían en ceros.

### **3.- PODRÍA SEÑALAR:**

#### **¿QUE VENTAJAS Y DESVENTAJAS (LIMITANTES), TIENE LA UTILIZACIÓN DE PRESUPUESTOS?**

Una de las desventajas se da al momento de proyectar, es el de que no se de, pues al momento de realizar el anteproyecto se está tomando parámetro en cuanto cómo se utilizan la paridad y como está la situación económica y se está proyectando un "X" incremento a un proyecto, entonces la desventaja es al momento de realizar el proyecto que no esté bien planteado y que se incurra en el error de que se proyecte una cantidad de ahí se derivarían más, pero yo considero que principalmente la mayor desventaja es no saber proyectar en el momento en que se realice, pues no se sabe que pueda suceder más adelante ya que se tendrían que hacer ajustes, si se sabe proyectar en un futuro.

En ventajas sería lo contrario que la saber proyectar en el futuro se realizan ciertos parámetros los cuales ayudarían a un mejor desarrollo ya que si sobrepasó el anteproyecto hubo dinero de sobra que se puede ocupar en otras actividades.

#### **4.- ¿QUE TAN USUAL CONSIDERA USTED LA UTILIZACIÓN DE PRESUPUESTOS?**

Deben de ser muy usuales ya que en todas las organizaciones, de hecho con el presupuesto con que empiezan y posteriormente un proyecto a futuro por las metas que se ha fijado la organización e incluso también en el gobierno ya que aquí se fijan muchas metas a futuro y precisamente se contemplan este tipo de presupuestos o erogaciones que se van hacer en el futuro pues desde ese momento se toma la iniciativa para la elaboración de los programas.

En el gobierno cada área se encarga de realizar un presupuesto, al momento de realizar su presupuesto lo concentran en un área que es precisamente la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en la subárea de Programación y Presupuestos, la cual se encarga de analizar y ver los anteproyectos y que tanto es la necesidad que tiene el área de observación, así como qué tanto es lo que requieren y si realmente lo requieren, entonces en base a esos estudios y de acuerdo a las normas que se nos indiquen aquí se les aceptará o rechazará su anteproyecto, en primero se dan los presupuestos de servicios personales que es el capítulo 1000, el segundo es el de recursos materiales que se encuentran establecidas en el capítulo 2000, el tercer es servicios básicos que se encuentran en el capítulo 3000; en el capítulo 1000 vienen todas las partidas en donde se establecen todos los trabajadores que están por honorarios y todo lo



que se eroga para el personal, es decir, todos los gastos que se generan del personal; en el capítulo 2000 vienen todo lo que es papelería, materiales como lámparas, es decir, todo el inmobiliario que necesita el área en observación, en el capítulo 3000 vienen todos los que son los gasto de pago de luz, agua, teléfono, viáticos, etc. al momento que ya se analizaron todas esas propuestas de las área que está concentradas dentro de la Secretaría se hace un anteproyecto de presupuesto y el que va a fungir para todos para el próximo año después se manda a la Cámara para su aprobación, convirtiéndose después en el presupuesto de ingresos que se da en el informe presidencial de cada año, tenido su validez desde el 1° de Enero hasta el 31 de Diciembre, saliendo estipulado en el Diario Oficial, que es precisamente el que da los informes de cada sector tienen "X" presupuesto, pero antes de que se la aceptación del presupuesto se debe de tomar en cuenta como está la situación económica del país, en el mes de agosto en adelante se hace este famoso anteproyecto, el cual se analiza se ve y se desarrolla para cada área del gobierno y se le dice a ésta cuanto tiene presupuestado para todo el año con previa autorización de la Cámara de Diputados.

# **CAPITULO VI**

## **CONCLUSIONES**

**El empresario debe planear la manera de obtener utilidades a través de la realización de diferentes actividades coherentes. El obrero tiene que distribuir los limitados ingresos que percibe mensualmente en alimentación y vivienda, así como en necesidades prioritarias dejando un pequeño margen, si las circunstancias se lo permiten, para acumular y posteriormente gastarlos en otro tipo de necesidades. El ama de casa tiene fama de ser la que mejor prepara, ejecuta y controla su presupuesto familiar. En fin cualquier persona, sea natural o jurídica, es sujeto de presupuesto porque siempre ha tratado de anticiparse al futuro previendo lo que pueda suceder, ideando mecanismos o analizando estrategias para hacer frente a circunstancias inciertas.**

**La gerencia no puede actuar sola, necesita de otros, no sólo que aporten sus ideas sino para que a través de ellos puedan ejecutarse los planes trazados. Necesario es por lo tanto que se actúe bajo un criterio de dirección compartida donde todos y cada uno se hagan partícipes del proceso y responsables del proceso presupuestario.**

### **6.1.- ENTREVISTAS:**

**De acuerdo con las entrevistas que se realizaron en nuestra investigación podemos concluir, en cuanto a la importancia de los presupuestos, los siguientes puntos:**

**- Es una medida de control y evaluación para el crecimiento y desarrollo económico; que nos van a servir para alcanzar los objetivos que se plantean ya sea de manera individual, familiar o empresarial (ingresos, gastos y posibles beneficios), ya que el presupuesto es una asignación de recursos monetarios. Se puede decir en sentido, que el presupuesto como tal es una practica cotidiana.**

**En épocas estables, se puede planear a horizontes mas largos, 2 ,3, o 5 años.**

- Dada la situación actual el presupuesto constituye una guía para enfrentar la variedad de las situaciones cotidianas, que nos facilite resolver los problemas actuales, sin descuidar los propósitos de la organización.

Tal es el caso de la fuerte crisis por la que estamos atravesando (devaluación, inflación); anteriormente se hacían presupuestos de forma anual con cortes mensual, trimestral, semestral, etc. Actualmente se deben reajustar incluso semanalmente debido a que los precios estimados se inflan repercutiendo fuertemente en nuestros gastos, y aunque se elaboren presupuestos de Enero para Marzo no va a ser lo mismo, el presupuesto de no ser actualizado se vuelve obsoleto; Así mismo otro factor que influyo en nuestro país recientemente, que hizo necesario reajustar, fue el incremento del IVA de un 10% a un 15%, Esto hizo que los presupuestos fueran mas laboriosos, dada la situación precaria, las variable económicas, como ya lo demostramos son mas cambiantes, lo que obligo a los gerentes, responsables a tener una administración de los gastos y compras mas consciente, esto obliga a contar con una herramienta, con un sistema, ya que al no considerar o revaluar los presupuestos se tendría como consecuencia la quiebra o cierre de empresas.

- En este sentido podemos hablar de ventajas:

- \* Medida de control para poder planear nuevamente sus recursos (materiales, financieros, económicos, humanos, etc.)
- \* Nos brinda una mayor seguridad a los directivos de una organización, ya que va a permitir controlar las actividades y la operación de la organización.
- \* Mayor clarificación de la actividad que se esta presupuestando, tanto en términos de objetivos, como los medios para alcanzarlos.

## **6.2.- VENTAJAS Y LIMITACIONES**

### **6.2.1.- DEL PRESUPUESTO EN GENERAL**

Muchos incrédulos que nunca ha hecho uso de los presupuestos dicen: "Supongo que la presupuestación es buena para los negocios de otras personas, pero mi negocio es diferente. Existe muchas incertidumbres y complicaciones para hacer que la presupuestación valga para mí".<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Horngren, Charles T. Contabilidad y Control Administrativo. Ed. Diana, 1a. ed., México D. F., 1970. **pág. 236.**

Los propios gerentes cuando se sienten sobrecargados por detalles, generalmente revelan que están planeando insensatamente. Quizá la mejor manera de combatir esa actitud que nos revela poca visión es mencionar a otros en la misma industria que son celosos acerca de los presupuestos y quienes inevitablemente se encuentran dentro de los líderes de la industria. Una organización que adopta formalmente los presupuestos se convence con rapidez de su utilidad y no pensaría en regresar en su modo antiguo de operar, sin presupuestos. Los beneficios de los presupuestos separan con claridad el costo y el esfuerzo.

Seguramente cierta clase de programación de presupuesto será útil para cualquier organización, independientemente de su tamaño o de incertidumbres.

Los beneficios mayores son:<sup>11</sup>

- 1.- La presupuestación que formaliza las responsabilidades de planeación obliga a los gerentes a pensar en el futuro.
- 2.- La presupuestación suministra probabilidades definidas que son el mejor marco para juzgar la actuación subsecuente.
- 3.- La presupuestación ayuda a la gerencia a coordinar sus esfuerzos de modo que los objetivos de la organización en su conjunto, armonizan con los objetivos de sus partes.

## 6.2.2.- DE LA TÉCNICA PRESUPUESTAL

### VENTAJAS:

**A) PREVISIÓN:** Es para procurar de antemano todo lo que se va a necesitar antes de comenzar a pronosticar, tanto en la elaboración del presupuesto como en su ejecución, en cada una de sus partes, y así ser mas eficientes.

### B) PLANEACIÓN:

- Se tiene enorme visión a futuro, objetivos a realizar, finalidades a alcanzar, conocimientos de mercados y de productos, métodos de fabricación y de todas las operaciones de una entidad, con proyección hacia buena dirección y eficiencia.

---

<sup>11</sup> Idem. pág. 237.

- **Advierte sobre optimismo exagerado o irrealizable que pudieran traer consecuencias negativas.**
- **Es base para la toma de decisiones y fijación de políticas que pudiera traer consecuencias negativas.**
- **Influye para utilizar al máximo el capital propio y ajeno, así como prever necesidades oportunamente.**

### **C) ORGANIZACIÓN:**

- **Crear la necesidad de definir responsabilidades y límites de autoridad de las personas que intervienen en la Técnica de Presupuestal a implantarse, desarrollarse, etc.**
- **Obliga a establecer en la Entidad divisiones funcionales por departamento, quizá modificar su estructura.**

### **D) COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN:**

- **Se establecen secuencias de las operaciones para relacionar todas y cada una de las actividades que forman en conjunto la Entidad.**
- **Obliga a todos los departamentos de la Entidad a que colaboren al unísono para alcanzar objetivos comunes, lo cual es garantía de funcionamiento ordenado de las actividades.**

### **E) DIRECCIÓN:**

- **Manejo de lo integrado, de tal manera que las desviaciones o variaciones que seguramente surjan sean estudiadas, valuadas, y evaluadas, para tomar decisiones con buenas bases.**

### **F) CONTROL:**

- **Es un medio para sopesar, pulsar, seguir y comprobar los resultados, es decir es un instrumento regulador de vigilancia y supervisión.**

- Evita desperdicios en general y limita los gastos, regulándolos dentro de los contornos presupuestados.
- Constituye una guía administrativas, estableciendo una meta definida.
- Verifica el cumplimiento de las responsabilidades en todos los niveles.

#### **G) PERSONAL:**

- Conduce la fuerza de trabajo en forma mas productiva.
- Simplifica la función de dirección y de autoridad.
- Elimina la posibilidad de juicio individual erróneo.
- El empeño y esfuerzo de las personas que intervienen en el control presupuestal, ayuda a mostrar aptitudes, estimular la iniciativa, y a una mejor calidad de personal ejecutivo.

Se puede resumir en la estricta vigilancia y planeación de las operaciones de una entidad, que permiten el logro de los objetivos deseados, el mejor aprovechamiento de sus recursos, el equilibrio de la estructura financiera, medición de la eficiencia de las operaciones, la delimitación de responsabilidades, dando lugar a tomas de decisiones oportunas y bien basadas, para obtener superaciones.

#### **H) MEDICIÓN:**

Se realiza al comparar lo presupuestado con las metas alcanzadas, examinando el progreso o el atraso en el logro o no de las mismas y los objetivos programados, para con oportunidad, efectuar las modificaciones o adaptaciones conducentes, con periodicidad rutinaria de elementos significativos.

#### **I) EVALUACIÓN:**

Con base en la medición se hace la evaluación de lo efectuado contra lo presupuestado, mediante análisis, revisión e interpretación, para la formación de un juicio, así como proceder a lo conducente, lo que servirá en las decisiones futuras, eficiencia, eficacia y desde luego en un costo óptimo.

## **LIMITACIONES :**

- Estar basado en estimaciones y muchas veces en pronósticos, en que como actividad humana, es susceptible de errores, sobre todo en el primer ejercicio de su implantación, y a imprevisibles como disposiciones fiscales, tendencias del mercado, actuación de la competencia, pérdida en el poder adquisitivo de la moneda.
- En su costo, cuando es elevado, relación a las posibilidades de la empresa, y a los beneficios que aporta.
- Cuando se ha tenido por algún tiempo en ejercicio el control presupuestal, se puede confiar demasiado en el, cayendo en errores, por no revisarlo, superarlo y actualizarlo, pues en ocasiones, por vicios sustituyen parte de la administración o privan a los directivos de su libertad de acción y decisión.
- No ir más allá de su campo de acción.
- Dichas limitaciones pueden subsanarse grandemente aplicando las técnicas mas avanzadas de la administración moderna.

## **6.2.3.- PRESUPUESTOS POR PROGRAMAS Y ACTIVIDADES**

### **VENTAJAS:**

- Todas las del presupuesto Tradicional.
- Existe una mejor planeación del trabajo, puesto que se hacen estimaciones sobre la actividad de cada programa, los funcionarios deben decir la cantidad de servicios que deberán prestar en el ejercicio, indicando además el costo de cada uno de ellos.
- Se acumula información indispensable para hacer revisiones constantes, en donde se puede apreciar si los planes se están cumpliendo.
- A través de los índices de aprovechamiento que se desprende de sus actividades, se evalúa la eficiencia en operación de cada una de las dependencias encargadas de la ejecución de los proyectos.
- También por medio de los índices de rendimiento, se facilitan las decisiones tendientes a disminuir los costos.

- Es más fácil detectar las funciones que se duplica, en cuanto a que todos los programas se encuentran debidamente controlados.

- Por último, por su estructura, es más comprensible para el público en general, y hasta para la misma persona que lo elabora.

#### **LIMITACIONES:**

- Todas las del Presupuesto Tradicional

- Debido a que la medición de resultados está basadas en aquellas actividades gubernamentales que pueden catalogarse como cosas hechas, puede prestarse a confusiones por parte del programados del presupuesto, bien porque las metas que elija no sean representativas, o porque las cosas realizadas no sean aplicables a algún programa.

- Ocasiona que se pueda pensar que todas las actividades estatales son medibles aun cuando muchas de ellas sean realmente inmateriales, haciendo, que pueda dársele demasiado interés a algo que no lo tiene, o por el contrario, despreocuparse de las actividades de vital importancia.

#### **6.2..4.- DEL SISTEMA BASE CERO**

##### **VENTAJAS:**

##### **1.- PERFECCIONAMIENTO DE PLANES Y OBJETIVOS.**

- Identificación, evaluación y justificación de las actividades propuestas, considerando los diferentes niveles de esfuerzo y medios para desempeñar cada actividad.

- Debido a la jerarquización consolidada de actividades, se obtiene un aplicación más justa de los recursos.

- Se evita la duplicación de esfuerzos al identificar plenamente las actividades.

- La identificación y categorización de los paquetes de decisión ayuda a lograr el nivel de gasto deseado.



- Esta técnica presupuestal no provoca cambio especial en la contabilidad normal, únicamente consolida las bases de información y control.

## **2.- OPTIMIZACIÓN DE BENEFICIOS:**

- Los gerentes pueden ser valorados por las metas y beneficios que establecen en sus paquetes.

- Fácilmente se identifican las actividades productivas de las que no lo son.

## **3.- DESARROLLO DE COMITÉS GERENCIALES:**

- Se acrecenta un ambiente de unidad y coordinación para el bien de toda la entidad.

## **DESVENTAJAS:**

### **1.- PROBLEMAS Y RECELOS ADMINISTRATIVOS:**

- Con frecuencia los administradores sienten aprensión ante cualquier proceso que los obligue a tomar decisiones y que requiera de una revisión detallada de sus funciones.

- La administración y la comunicación del proceso de presupuestación base cero puede ser el origen de graves problemas, debido a la participación de un número mayor de gerentes de los que son necesarios en otros procedimientos de planeación o presupuestación.

- generalmente durante el primer el año requiere más tiempo que el empleado mediante otros procesos de planeación y presupuestación en los años anteriores.

- De no contar con un método formal y apropiado que prevea y revise la suposiciones, se tendrá una inadecuada coordinación entre actividades afines y de servicio.

### **2.- PROBLEMAS EN LA FORMULACION DE PAQUETES DE DECISIÓN:**

- Determinar las actividades, funciones u operaciones que requieren para integrar un paquete de decisión. Lo que puede ser significativo para un gerente departamental puede no serlo para la Alta Gerencia.

- Establecer el nivel mínimo de esfuerzo, lo cual requiere un juicio de cada gerente y además sujeto a discusión.
- Minimizar los costos en e paquete de decisión y conservar al personal a nivel presente. Con frecuencia la reducción de gastos por persona reduce la eficacia de las operaciones.
- Es difícil y en ocasiones imposible identificar claramente los medios de trabajo en muchas actividades para su evaluación en forma adecuada.

### **3.- PROBLEMAS DEL PROCESO DE JERARQUIZACIÓN:**

- Determinar quién hará la clasificación, a qué nivel de la organización será jerarquizado cada uno de los paquetes y, qué métodos y procedimientos se utilizarán.
- Evaluar las distintas funciones especialmente, cuando se requiere un criterio subjetivo.
- Categorizar los paquetes considerados como de gran importancia o bien como "básicos".
- Manejar grandes volúmenes de paquetes de decisión que evidentemente es un grave problema en entidades de gran tamaño.

### **6.3.- PRINCIPALES CAUSAS DEL FRACASO DEL SISTEMA PRESUPUESTAL<sup>12</sup>**

Se puede decir, que la técnica presupuestal es necesaria e indispensable en las empresas, y la técnica en si no trae consigo los errores, éstos son por la indebida aplicación de la misma, que da lugar al mal cumplimiento, cuestión injusta, pues entre las principales causas del fracaso del sistema presupuestal destacan las siguientes:

- Desconocimiento de la empresa.
- Desconocimiento de los planes o políticas.
- Inadecuada admón. , dirección y vigilancia.
- Poca flexibilidad.
- Su instalación fue muy rápida.
- Se esperaba demasiado del sistema o resultados inmediatos
- Inadecuado sistema de contabilidad y de costos.

---

<sup>12</sup> Del Río, Op, Cit. pág. II-70, II-71.

- Falta de análisis de los resultados y de las causas de variaciones, así como de su corrección
- Mala organización y coordinación general
- Inadecuada estadística de operaciones
- Estimar demasiado anticipadamente.
- Insuficiente análisis y estudio de mercado
- Falta de apoyo directivo
- Falta de cooperación
- Demasiadas formas de detalle.
- Procedimiento de rutina no definidos ampliamente
- Insuficiente uso de cantidades en unidades.
- Falta de atención para coordinar los inventarios con la producción.
- Mala determinación de la capacidad productiva.
- Tendencia de los contadores de pensar mas en el pasado que en el futuro, quizá perdiendo en información oportuna.

La mayoría de las causas de fracaso anteriores, se deben a errores humanos, a falta de capacidad y conocimientos, etc. pero en todo caso, NO es culpa de la técnica en si, ya que la misma resulta ser magnífica, y casi de aplicación obligada en la actualidad, en las entidades.

#### **6.4.- EL PRESUPUESTO Y LAS RELACIONES HUMANAS**

La actitud de los gerentes intermedios hacia la presupuestación estará influida fuertemente por la alta gerencia. El ejecutivo en jefe debe ofrecer un apoyo sincero si es que se trata de obtener beneficios máximos de un programa presupuestado.

La habilidad par adherirse a un presupuesto a menudo es un factor importante para juzgar la actualice la gerencia, por lo general los presupuestos no son una característica popular de los gerentes en su vida de negocios. Los presupuestos puntualizan la actuación de un gerente y llaman su atención a los puntos en donde hay problemas. Pocos individuos permanecen indiferentes a cualquier técnica usada por el patrón para verificar su actuación. Esto causa que comúnmente los gerentes intermedios vean en los presupuestos la personificación de la actitud negativa y restrictiva de la mentalidad economizadora de la alta gerencia.

Estas concepciones negativas pueden superarse por medio de una educación persuasiva por una facultad de vendedor. El presupuesto no debería se un instrumento desagradable para atormentar a los empleados. El uso adecuado de éste proporcionará una ayuda para fijar estándares y actuaciones, y para

**concentrar la atención en las áreas que requieren investigación. Sin embargo, el presupuesto es inanimado, su administración es una tarea delicada ya que a los que afecta deben entender y aceptar la noción de que el presupuesto está fundamentalmente diseñada para ayudar, no para estorbar.**

**No debemos exagerar la importancia de los aspectos presupuestales en las relaciones humanas. Con mucha frecuencia la alta gerencia y sus contadores están enfocados principalmente a la mecánica de los presupuesto, en tanto que la efectividad de cualquier sistema presupuestal depende directamente de si los gerentes a los que afectan lo entienden y lo aceptan. Idealmente los gerentes debieran tener una mente cooperativa y ser conscientes de los costos.**

**El Estado predetermina sus gastos para después señalar los ingresos con que va a cubrir aquéllos la fuente principal de los ingresos procede de los impuestos (ingreso coercitivo), de la contratación de créditos o en el último de los casos, echando mano de un recurso inflacionario: imprimiendo dinero.**

**El comerciante, sin los recursos del Estado, tiene que predetermina primero sus ingresos, para ajustar sus gastos a sus ingresos.**

**En estas condiciones, el presupuesto puede referirse a un concepto particular de los gastos. Ampliando su contenido, el presupuesto puede comprender los gastos de un departamento o sección de la empresa. Por último, si hemos presupuestado los ingresos así como los gastos, nos encontramos con el hecho de que obtenemos la presupuestación de la utilidad neta correspondiente a cierto período.**

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Burbano R., Jorge E. **Presupuestos. Enfoque moderno de planeación y control de recursos.** Ed. Mc Graw Hill, 1a ed., México, D.F., 1993.
- Conso, Pierre. **La Gestión Financiera de la empresa. "El presupuesto de la tesorería y la decisión financiera a corto plazo".** Ed. Hispano Europea, España Barcelona, 1977.
- Del Río G., Cristóbal. **El Presupuesto.** Ed. ECASA, 2a. ed., México, D.F., 1988.
- Esteban H., Juan M. **Planeación Presupuestal. Cursos Institucionales Lotería Nacional para la Asistencia Pública.** Ed. Facultad de Ingeniería U.N.A.M. División de Educación Continua. México, D.F., 1995.
- Horngren, Charles T. **Contabilidad y Control Administrativo.** Ed. Diana, 1a. ed., México D. F., 1970.
- Morales F., Carlos. **Presupuestos y Control en las Empresas.** Ed. ECASA, 2a. ed., 1970.
- Paniagua B., Víctor M. **Sistema de Control Presupuestario.** Ed. Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C., 4a. ed., México, D.F. 1993.
- Pyhrr, Peter A. **Presupuesto Base Cero. Método práctico para evaluar gastos.** Ed. Limusa Noriega Editores. Colección de Sistemas y Controles para Admón., 1a. ed., 1977.
- Stonich, Pauld. **Base Cero. Planeación y Presupuesto.** Ed. Trillas, Biblioteca de Ciencias de la Administración, 1a. ed., México, D.F., 1981.