

MODELO DE GESTIÓN ECONÓMICA PRESUPUESTAL

Magíster Marco Antonio Plaza Vidaurre

Noviembre 2004

INDICE

CAPÍTULO I: CONCEPTOS GENERALES

CAPÍTULO II: EL PRESUPUESTO

CAPÍTULO III: EL PRESUPUESTO Y UN ENFOQUE ECONÓMICO

CAPÍTULO IV: LA GESTIÓN ECONÓMICA PRESUPUESTAL

CAÍTULO V: UN MODELO DE GESTIÓN ECONÓMICA PRESUPUESTAL

**Anexo 1.1 Figura N° 2: Diagrama de Flujos del Proceso Presupuestal,
 Contable y Logístico**

**Anexo 1.2 Figura N° 3: Esquema de la Base de Datos Relacional del Modelo
 de Gestión Económica Presupuestal**

**Anexo 1.3 Figura N° 4: Matriz de las Intensidades de Formalidad,
 Descentralización e Integración del Proceso Presupuestal**

**Anexo 1.4 Figura N° 5: Casos en la Matriz de las Intensidades de Formalidad,
 Descentralización e Integración del Proceso Presupuestal**

**Anexo 2 El Diagrama de Flujos y las Fases del Modelo de Gestión
 Económica Presupuestal**

Anexo 3 La Base de Datos del Modelo de Gestión Económica Presupuestal

RESUMEN

Este trabajo ha sido desarrollado en base a la investigación teórica con el objetivo de diseñar un modelo que sirva de herramienta para que la gestión económica presupuestal de una empresa privada o institución pública sea eficiente y eficaz. El modelo que se desarrolla en el presente documento también ha sido conceptuado en la experiencia obtenida en la administración de recursos y gestión económica presupuestal.

Inicialmente se explica los conceptos generales sobre la gestión presupuestal dando énfasis en el concepto de la integración de procesos. Luego se explica la teoría del presupuesto maestro usado en las empresas como una herramienta que formaliza los planes de producción.

También se hace una relación entre el concepto de un presupuesto con un enfoque contable y económico resaltándose la diferencia entre ambos enfoques y la contribución de algunos de los principios microeconómicos en la gestión económica presupuestal.

En tal sentido se desarrolla un modelo que tiene como objetivo plantear un orden y una lógica pudiendo ser utilizado tanto para empresas privadas como públicas, las mismas que administran un presupuesto que contribuye al logro de los objetivos y de la misión. El modelo cuenta con un esquema de base de datos relacional que permitiría contar con la información en tiempo real sobre el avance del gasto del presupuesto y su relación con la contabilidad, la logística y la gestión presupuestal. Finalmente se explica las tendencias que se podrían presentar en una gestión presupuestal y los tipos de gestión.

CAPÍTULO I

CONCEPTOS GENERALES

Las instituciones sean privadas o públicas cuentan con recursos económicos los mismos que deben ser administrados de manera eficiente para lograr los objetivos y cumplir con la misión asignada.

En el caso de las instituciones públicas, los recursos económicos, a través de un presupuesto, son distribuidos en diferentes objetivos, metas, y partidas siguiendo los lineamientos de la administración pública. En el caso de las empresas privadas, el presupuesto normalmente sigue un orden contable.

Un presupuesto¹ deber ser visto como una “herramienta que nos permite medir el desempeño de una gestión”. A su vez cuantifica los planes de tal manera de poder evaluar en que medida se van cumpliendo éstos.

La teoría administrativa nos explica que un “presupuesto maestro es aquel que resume las actividades que han sido planeadas en una organización tales como ventas, producción, distribución y finanzas, convirtiéndose así en una expresión formal y cuantitativa de los planes de la empresa.”

También “el presupuesto involucra todas las actividades de la empresa a través de la coordinación, es decir, integra a la organización y ayuda al cumplimiento de las metas y objetivos, y por ende, de la misión.”

Si la administración de los recursos económicos de una institución solamente se lleva a cabo con una visión diaria, el cumplimiento de las metas y objetivos se verían afectados. El volumen de trabajo diario y la responsabilidad de las empresas pueden crear distorsiones y alejar a los responsables de la gestión de una visión futura lo que podría ocasionar un alejamiento sistemático del esfuerzo que conlleve al cumplimiento de las metas y objetivos de la dependencia.

¹ Los conceptos que están entre comillas han sido tomados de los textos: Charles T. Hongren, Gary Sundem, Frank Selto, “Contabilidad Administrativa”, capítulo 7 novena edición, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1994

La cadena de producción

Un concepto interesante que enriquece la gestión presupuestal es el de la “cadena de producción”. Martín Christopher² desarrolla este concepto de manera didáctica y pragmática de tal manera de aportar un esquema tanto de análisis como de trabajo en los procesos relacionados con la logística y el flujo de recursos. El autor define la cadena de producción de la siguiente manera:

“es la red de organizaciones relacionadas en los diferentes procesos y actividades que producen valor en forma de productos y servicios entregados al consumidor³”.

Este concepto marca la diferencia con los sistemas logísticos clásicos en el sentido que considera al sistema como una entidad y no relega la responsabilidad a las áreas funcionales como compras, producción, distribución y ventas.

En cuanto a la producción:

“es un objetivo compartido de todas las funciones de la cadena y es de un significado estratégico en vista de su influencia en los costos económicos⁴.....”.

En adición nos explica el autor que:

“la cadena de producción proporciona un nuevo enfoque de los sistemas: la integración y no sólo la interconexión⁵”.

Christopher explica que la cadena de producción ha evolucionado en el tiempo.

Hace una comparación muy interesante entre los sistemas clásicos y los modernos, los mismos que incluyen al mercado, proveedores y clientes⁶:

“La gestión de la cadena de producción difiere significativamente del clásico control de materias primas y producción en cuatro aspectos. Primero, contempla la cadena de producción como una única entidad antes que relegar la responsabilidad fragmentada de varios segmentos de la cadena de producción a áreas funcionales como compras, producción, distribución y ventasEl segundo rasgo distintivo de la gestión de la cadena de producción fluye directamente del primero: requiere – y en último término depende de ello – tomar una decisión estratégica. La “producción” es un objetivo compartido de prácticamente todas las funciones de la cadena, y es de un significado estratégico particular debido a su impacto sobre los costes generales y la cuota de mercado. Tercero, la gestión de la cadena de producción

²Martín Christopher, “Logística y Aprovisionamiento”, Ediciones Folio, S.A., Barcelona, 1994.

³ Ob.Cit

⁴ Ob.Cit.

⁵ Ob. Cit.

⁶ Ob. Cit.

proporciona una perspectiva distinta de la existencias que son utilizadas como mecanismo de equilibrio de último, no primer, recurso. Finalmente, la gestión de la cadena de producción requiere un nuevo enfoque de los sistemas: la integración, no simplemente la interconexión, es la clave.

Todos estos rasgos y todos los retos del entorno comercial que se hallan en pos de avanzar hacia la gestión de la cadena de producción apunta en un mismo sentido: hacia la cima. Sólo la dirección general puede asegurar que los objetivos funcionales en conflicto a lo largo de la cadena de producción se reconcilien y equilibren; que las existencias adopten su papel adecuado como mecanismo para ocuparse de los inevitables desequilibrios residuales sistemas que reduzca el nivel de vulnerabilidad comercial. Los directores de logística y materias primas seguirán teniendo un papel importante, pero sólo la dirección general puede esperarse que tenga la perspectiva necesaria para reconocer el significado de la gestión de la cadena de producción, y sólo la dirección general puede proporcionar el ímpetu necesario para adoptar este nuevo enfoque”.

La evolución de los conceptos sobre la relación que debe existir entre las partes que conforman un sistema logístico, tiene una tendencia hacia la integración total. Christopher da énfasis en el concepto de la integración que lo diferencia de manera importante de la interconexión. Este último concepto se relaciona más con una organización funcional donde cada parte del sistema logístico asume solamente su responsabilidad dentro de su área lo que podría ocasionar que no exista una responsabilidad compartida. En este caso, la dirección general es la llamada a desarrollar una política clara sobre como deben coordinar las diferentes funciones. Teniendo en consideración que cada una de las partes, asumiendo que son procesos relevantes, influyen en el valor del producto final, que a final de cuentas, es el objetivo más importante de todos los procesos en su conjunto, se hace necesario que la dirección general haga los esfuerzos para lograr la integración de las diferentes funciones.

En este sentido, los diferentes procesos intervienen en la creación de valor al producto final⁷ a lo largo de la cadena de producción, es decir, la materia prima va adquiriendo valor a través de todos los procesos hasta convertirse en un producto final listo para ser ofrecido al mercado y a su vez al consumidor. Cabe destacar que el valor del producto se concreta cuando es colocado en el punto de venta o cuando está en manos del consumidor.

En otras palabras, la materia prima va adquiriendo un valor potencial que se vuelve valor efectivo cuando el consumidor lo valora y lo adquiere para satisfacer una necesidad. Aquí la expectativa de la empresa juega un papel importante en el sentido que el objetivo es satisfacer necesidades de los consumidores lo que

⁷ El autor citado toma la cadena de valor de Michael Porter de su obra “Las ventajas Competitivas”

conllevará a uno de los objetivos estratégicos de la empresa, que es la creación de riqueza.

Sin embargo no debemos olvidar que existen empresas sin fines de lucro, donde la rentabilidad es distribuida en el pago de los factores de producción. En este caso, no existe la creación de riqueza financiera mas sí de una riqueza de otro tipo, en el sentido que, dependiendo del servicio que ofrezca esta empresa, la sociedad se verá favorecida.

También la expectativa del consumidor es de vital importancia pues éste espera un nivel de satisfacción de sus necesidades cada vez que consume un producto donde finalmente toma la decisión de volver a consumirlo o no. Si decide consumirlo nuevamente, significa que las expectativas han sido colmadas. Caso contrario, es porque las expectativas de satisfacción de necesidades ⁸ no coinciden con las obtenidas.

Un caso que merece ser señalado es el de las instituciones públicas, las mismas que producen y ofrecen bienes y servicios públicos, respectivamente, los cuales son consumidos por la población en general.

Muchas veces estos bienes y servicios públicos ocasionan externalidades positivas⁹ para las empresas privadas, lo cual no solamente benefician a éstas sino también benefician al consumidor en vista que las empresas pueden colocar productos más baratos toda vez que las inversiones, en muchos casos, relacionadas a servicios públicos como carreteras, agua, electricidad, telefonía, seguridad interna, las ha efectuado el Estado.

Así la cadena de producción, definida por Christopher, es una integración externa que integra a tres instancias: proveedores, a la cadena de producción interna y, a los clientes. En otras palabras la cadena de producción enlaza dos mercados, primero,

⁸ En este caso se abstrae el precio de los bienes, lo cual no deja de ser importante. Según la teoría del consumidor la decisión óptima de consumo depende del precio del bien a ser consumido y su comparación con el precio de un bien sustituto, la capacidad adquisitiva, y los gustos y preferencias. La decisión óptima de consumo a su vez depende de la expectativa que tiene el consumidor de maximizar su utilidad o bienestar. En otras palabras, dado un presupuesto del consumidor, éste escogerá la cantidad de consumo de los diferentes bienes de manera tal de obtener un máximo nivel de bienestar. En nuestro ejemplo, tomamos los gustos y preferencias para definir la función de utilidad del consumidor.

⁹ Las externalidades positivas se convierten en un ahorro para las empresas y para los consumidores. Por ejemplo tenemos las vías públicas, el servicio de agua, luz, etc. El Estado al haber invertido en estos servicios, los costos no han sido cargados a las empresas ni a los consumidores. Sin embargo si los servicios son privados, los costos de los servicios serán transferidos por las empresas a la sociedad dependiendo del grado de monopolio en el mercado del servicio.

el de insumos, segundo, el de consumo; en el primero se encuentran los proveedores, y en el segundo, los consumidores o usuarios finales.

En este sentido, el esfuerzo debe ser dirigido a la integración y no solamente a la interconexión. Este último es necesario pero no suficiente. Sin embargo la integración requiere de una buena definición de los procesos relevantes para lograr la eficiencia.

El autor nos explica que la dirección general sería la encargada de convencer a la empresa que los objetivos funcionales se relacionan con los objetivos estratégicos. Es decir, los diferentes directores deben coordinar de tal manera que todos los procesos den valor a la producción final.

También la dirección general debe encargarse de disminuir la rivalidad que pueda originarse bajo un enfoque totalmente funcional en el sentido que normalmente se forman especies de “islas” entre las diferentes funciones lo que queda claro toda vez que no coordinan y no están convencidos sobre la importancia de la influencia que tiene su función en la creación de valor del producto o servicio ofrecido al cliente y en adición, al logro de los objetivos estratégicos.

Los procesos

En el año 1998, la Dirección de Instrucción de la Marina de Guerra del Perú programó una serie de conferencias a cargo del Dr. F.C. Toscano, ex funcionario de la IBM, sobre temas de administración de recursos, denominadas: “El Reto Estratégico, Transformar la Organización”. En una de las conferencias, se vio el tema de los procesos y de su importancia en una organización.

Se desarrolló de manera clara y concisa el concepto de un proceso el cual es el siguiente:

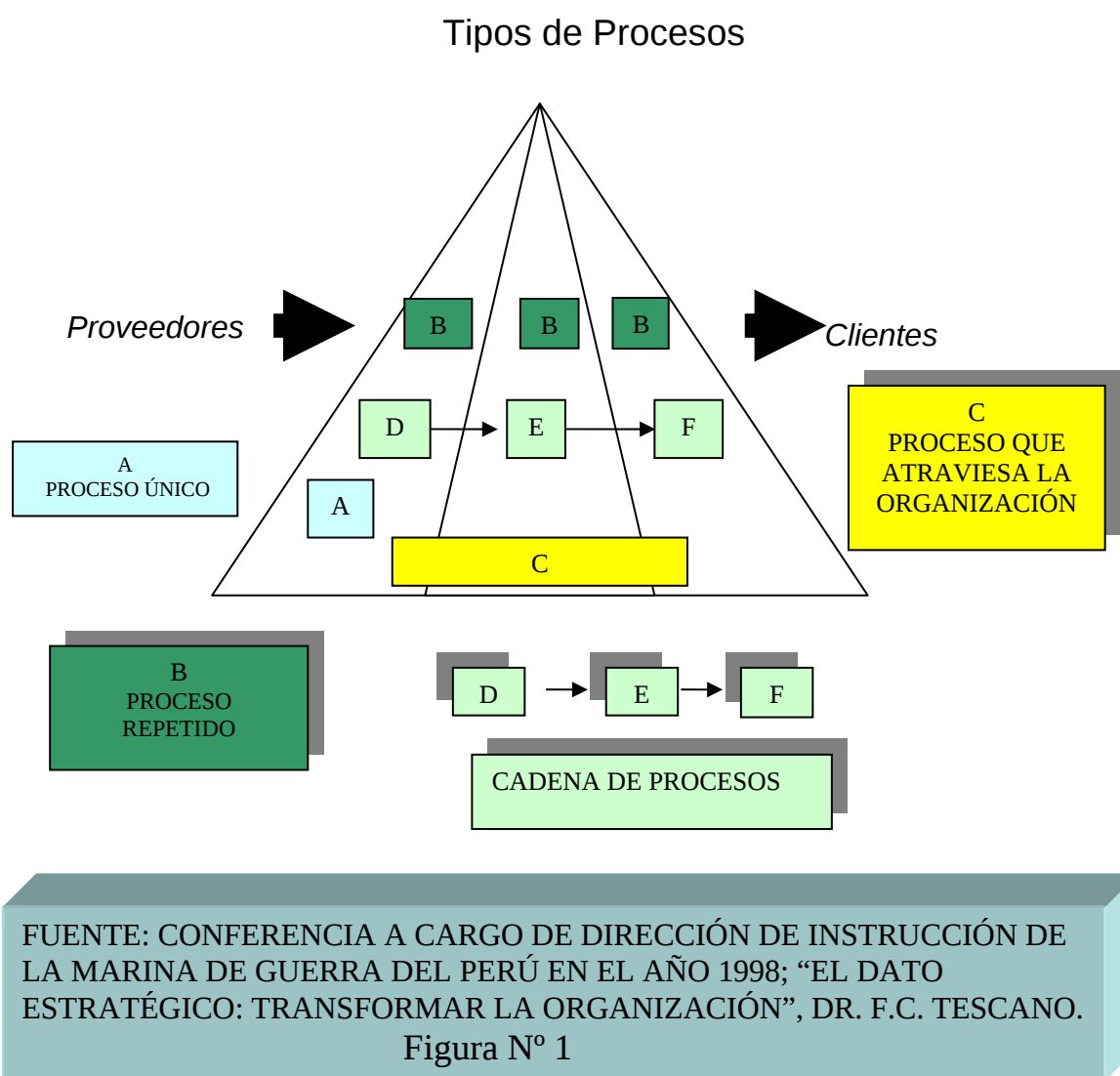
“Un proceso es una serie de actividades lógicamente relacionadas que producen un resultado final específico para un cliente interno o externo”.

En esta definición vemos claramente que los procesos tienen una lógica interna con miras a un resultado, y que este resultado es la satisfacción de un requerimiento, tanto para clientes que están en la organización como para los que están fuera. También se explicó en la conferencia que los procesos se relacionan entre ellos y que forman un eslabonamiento y así van agregando valor al producto hasta convertirlo en un bien final y entregarlo al cliente.

Entre muchos aspectos, los procesos muestran:

“primero, como la empresa opera y conduce su negocio, es decir, son una pantalla de cómo se ha organizado la empresa y como es dirigido, segundo, las interrelaciones que existen en su operación, tercero, los puntos de contacto con los clientes, cuarto, como se puede lograr un mejoramiento continuo y, finalmente, donde se puede hacer reingeniería¹⁰.”

En ese sentido, una organización basada en procesos es flexible para poder detectar fallas y enmendarlas de manera rápida y eficaz lo que permitiría un mejoramiento continuo.



También se podría conocer de una manera más simple la lógica misma de la empresa y cual es la relación con los clientes de manera tal que el trato con este último se mejore constantemente.

¹⁰ Conceptos tomados de la conferencia del Dr. Toscano F.C.

Toscano hace un análisis y compara una estructura organizacional con un enfoque de procesos. El primer caso define el flujo de “autoridad” y, el segundo, define lo que “hace” la organización.

En cuanto a la relación que existe entre los procesos y las funciones jerárquicas, explica el conferencista que pueden existir procesos únicos, procesos repetidos, procesos que atraviesan la organización y cadenas de procesos.

Observando la figura N° 1, tenemos una empresa con tres componentes funcionales y seis procesos relevantes. Los tres triángulos, de izquierda a derecha son tres funciones. Vemos que los procesos “A” y “B” se relacionan con la función N° 1, el proceso “C” atraviesa la organización, y los procesos “D”, “E”, y “F”, a pesar que se relaciona cada uno con una sola función, forman un eslabonamiento hacia adelante de tal manera de atravesar a la organización, de manera secuencial, empezando con la función N° 1, y luego acabar en la función N° 3.

También se observa que algunos procesos se relacionan con los proveedores y/o clientes. En el caso del proceso “C”, que atraviesa a la organización se relaciona tanto con los proveedores como con los clientes. Igual sucede con el proceso “B”, pero en este caso, son procesos únicos lo cual significa que son repetitivos en cada función. En el caso del proceso “C”, depende de las tres funciones, lo cual significa que algunas actividades del proceso se relacionan con los proveedores y otras actividades con los clientes.

En la conferencia mencionada se explicó también que un enfoque de procesos permite analizar a la empresa en una “perspectiva total” así como a “nivel procesos”. En el caso de la perspectiva total, se ve a la empresa como un todo debiendo identificar los procesos relevantes de la empresa, su interrelación, la participación en la organización y si son adecuados en base a los objetivos propuestos.

Con respecto a las interrelaciones, se puede utilizar el diagrama de bloques o el diagrama de burbujas¹¹, de tal manera de determinar las diferentes interrelaciones, actividades y procesos que integran a los proveedores y clientes con la empresa.

¹¹ Método utilizado en el análisis y diseño de sistemas.

En cuanto a la identificación, la alta gerencia es la encargada de tal tarea toda vez que tiene todo el panorama de la empresa, la visión, misión, objetivos estratégicos y metas. Un método recomendado en la conferencia fue la de la cadena de valor, modelo desarrollado por Michael Porter, citado anteriormente (pie de página N° 7).

Un aspecto importante es la participación de los procesos a lo largo de toda la organización. En tal sentido, se debe definir la relación existente entre los procesos y su vínculo con las diferentes funciones en la organización.

El Análisis y Diseño de Sistemas

Una vez desarrollado el concepto general de un presupuesto, de la cadena de producción y de los procesos, se incluye la importancia de contar con un sistema de gestión presupuestal, capaz de controlar la administración del presupuesto asignado a los diferentes niveles de las empresas o de las instituciones públicas, así como proporcionar la información en tiempo real para el análisis de la eficiencia y efectividad en el gasto.

En cuanto a la esencia del análisis y diseño de sistema¹²:

“Se podría decir que el propósito del análisis y diseño es, al menos, evitar que se caiga el proyecto, y lo óptimo, que articule completamente las necesidades del negocio con base en una comprensión de sus problemas actuales y que se encuentre la solución que mejor satisfaga las necesidades y se ajuste a la restricción presupuestal de recursos y tiempo impuestos por el propio negocio”

En cuanto a la importancia de efectuar el análisis tenemos que¹³:

“El análisis es el proceso de determinar qué se necesita hacer, antes de decidir cómo debe hacerse. El diseño es el proceso de determinar cuál de muchas posibles soluciones es la mejor para lograr lo que se necesita hacer, respetando las restricciones tecnológicas y de presupuesto del proyecto. El diseño es el arte del compromiso”

De acuerdo a las citas anteriores, una gestión relacionada a la utilización de recursos, como es el caso de la ejecución de un presupuesto, el análisis de un sistema es muy útil toda vez que permite detectar las necesidades relacionadas a los procedimientos y procesos inherentes a la administración de recursos. El análisis será luego una herramienta poderosa para detectar problemas en el seno de la organización y plantear soluciones sobretodo en la comunicación entre las partes de la organización, el flujo de información y las coordinaciones rutinarias y especiales.

¹² Ruble, 1998, página 2

¹³ Ob. Cit. Idem.

Ahora bien, el diseño de un sistema, bajo el enfoque citado, nos ayuda a entender con mayor precisión el “que” se hará y “cómo” se logrará, respectivamente. Sin embargo, existirán muchas maneras de lograr soluciones a los problemas de comunicación, de coordinación y del flujo de información teniendo en consideración la tecnología disponible. Estos conceptos se relacionan con la eficiencia en la asignación de los recursos.

Supongamos que en el mercado se cuenta con dos tecnologías de la información, la primera, una tecnología de punta, donde cierta empresa tiene restricciones de presupuesto para su implementación; segundo, tecnologías que no son de punta pero que se encuentran disponibles en el mercado y que la empresa si puede acceder dada su capacidad financiera.

En este caso, el diseño se efectúa teniendo en consideración la restricción presupuestal y la tecnología. En otras palabras surge un problema económico que debe resolverse con eficiencia y eficacia. “maximizar una producción sujeto a dos restricciones, la presupuestal y la tecnológica”.

La producción comprendería “la cantidad de información a ser tratada y la eficacia en las transacciones propias de la gestión presupuestal”; la restricción presupuestal incluiría los “recursos económicos y capacidad de endeudamiento”, y la restricción tecnológica abarcaría las “limitaciones en conocimiento y aprendizaje para acceder a la mejor tecnología disponible en el mercado para el diseño del sistema”.

Si bien es cierto, lo óptimo es contar con la tecnología de punta, mas no se hace necesario para lograr niveles altos de eficiencia y eficacia. Esta situación no sucede si el producto obtenido está sujeto a una competencia galopante que empuja a las empresas a adoptar tecnologías que rindan economías de escala; pero si la competencia se caracteriza por tener tecnologías que generen costos unitarios homogéneos, éstas pueden competir.

En síntesis, el producto, la restricción presupuestal y la tecnología disponible, serán los elementos comprendidos en el diseño e implementación del sistema. Sin embargo, como el análisis se relaciona con el “que se puede hacer”, nos lleva a dar rienda suelta a la imaginación en el ordenamiento de los procesos sin tener en consideración la tecnología y la restricción presupuestal, concepto muy parecido al utilizado en la administración estratégica, la “visión de la organización”.

CAPÍTULO II

EL PRESUPUESTO

Conceptos básicos de un presupuesto maestro¹⁴

El presupuesto se relaciona con los planes de producción de una empresa y en adición es una herramienta que nos permite medir el desempeño de una gestión. A su vez cuantifica los planes de tal manera de poder evaluar en que medida se van cumpliendo los objetivos.

El uso de los presupuestos también incluye a las organizaciones gubernamentales, empresas no lucrativas y a individuos. Como ejemplo tenemos los presupuestos familiares que son basados en el ingreso mensual, sueldos o salarios y son gastados de tal manera de satisfacer necesidades.

El administrador utiliza el presupuesto como una herramienta que le permite tener un orden para el planeamiento y control de las gestiones relacionadas con la producción aumentando la eficiencia en la gestión administrativa. Este aumento de la eficiencia no es más que un incremento en la productividad de la empresa que traerá como consecuencia la capacidad de colocar productos con costos unitarios menores y así ser más competitiva por el lado de los costos.

El presupuesto maestro es aquel que resume las actividades que han sido planeadas en una organización tales como ventas, producción, distribución y finanzas, convirtiéndose así en una expresión formal y cuantitativa de los planes de la empresa.

El presupuesto maestro involucra todas las actividades de la empresa a través de la coordinación, es decir, integra a la organización y ayuda al cumplimiento de las metas y objetivos.

Las ventajas principales de un presupuesto son las siguientes:

- 1) Al formalizar las responsabilidades de los administradores en la planeación, se ven obligados a pensar en el futuro.

¹⁴ Fuente: Charles T. Hongren, Gary Sundem, Frank Selto, "Contabilidad Administrativa", capítulo 7, Novena Edición, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1994

- 2) Proporciona expectativas definitivas que son el mejor marco de trabajo para juzgar el desempeño subsiguiente.
- 3) Ayuda a los administrativos a coordinar sus esfuerzos de tal manera que los objetivos de la organización en conjunto sean congruentes con los objetivos de sus partes.

Si la administración de la organización solamente se lleva a cabo con una visión diaria, el cumplimiento de los objetivos se dificulta. Sin embargo, dada la responsabilidad diaria de la organización, en muchos casos se pierde el concepto de la gestión futura y por tanto el esfuerzo sufriría una distorsión con respecto a las metas y objetivos trazados por la empresa. En tal sentido, se hace necesario tener claro los objetivos y por tanto las políticas que conduzcan al cumplimiento de éstas.

La gestión de presupuesto permite en la organización la comunicación en los diferentes niveles jerárquicos, en el sentido de coordinar los objetivos y el cumplimiento de éstos. Luego la gestión traerá como consecuencia que la organización en su conjunto sea más eficiente y eficaz en la asignación de los recursos y en logro de los objetivos, respectivamente.

Las diferentes actividades de la organización se integrarán a través de sus planes de tal manera que el esfuerzo sea conjunto y no aislado por actividades. El administrador no solamente visualiza su departamento sino todos lo demás pudiendo de esta forma tener una visualización global de todas las actividades y departamentos de la organización. Siendo así, las decisiones de asignar recursos no crearán conflictos entre los departamentos y actividades en vista que el presupuesto ha sido coordinado con una visión general de la organización.

Para una gestión de presupuesto efectiva se hace necesaria la proyección precisa de las ventas y de los costos de operación.

Un pronóstico y un presupuesto de ventas no son lo mismo. El pronóstico se efectúa teniendo en consideración unas condiciones dadas en el mercado, es decir, se asumen supuestos. El pronóstico es una predicción de las ventas, en cambio un presupuesto de ventas es básicamente una decisión para crear condiciones de ventas. En base a varios pronósticos, para diferentes condiciones de mercado, se diseña un presupuesto de ventas.

En el presupuesto de ventas se toma en cuenta las opiniones del personal de ventas, administradores, funcionarios y personal que de alguna manera contribuyan

a enriquecer la información que permita tomar la decisión de presupuestación; también se considera el análisis de la información estadística disponible tal como la correlación entre las ventas y las condiciones del mercado (investigación de mercado).

La comparación entre los resultados reales y la gestión de presupuesto permitirá evaluar el desempeño de los funcionarios. Los resultados reales se relacionan con el logro de los objetivos de manera cuantificada. Sin embargo la diferencia entre los objetivos reales y el presupuesto que cuantifica los planes y los objetivos, puede deberse a muchos factores de mercado. Estas diferencias harán las veces de retroalimentación al sistema lo que permitirá replantear, si fuese necesario, los objetivos.

La gestión de presupuesto en muchos casos no es bien vista, sobretodo en el caso de los administradores de nivel medio en vista que es visualizada como un elemento limitador del gasto. Este caso se podría presentar en las instituciones públicas donde el presupuesto no nace de un esfuerzo de ventas y por el contrario, es asignado de manera mensual y en donde la gran parte de la organización no participa en el diseño del presupuesto ni del gasto de ésta. Una forma de contrarrestar esta actitud negativa hacia la gestión de presupuesto es que existan canales de información donde se detalle la importancia y la necesidad de contar con un presupuesto eficiente y sobretodo como influye en el éxito de la organización, en base a la eficiencia en la asignación de los recursos y a la eficacia en el logro de los objetivos.

A menudo el administrador está más concentrado en la parte técnica contable del presupuesto pero algunas veces no considera que tan importante es que las actividades y los departamentos deben estar integrados tanto para la formulación del presupuesto como para el gasto respectivo. En la gestión presupuestal se deben integrar las actividades y departamentos de tal manera que la participación sea plena en toda la organización. Sólo así la organización en su conjunto aceptará un presupuesto y su debida importancia para el logro de los objetivos. Esta forma de presupuestar es más eficiente que la vertical, pues, esta última es rígida y sólo parte de la organización contribuye en el diseño del presupuesto.

Tenemos otro enfoque para la formulación del presupuesto maestro¹⁵,

“En esencia hay dos extremos en el desarrollo del presupuesto maestro: 1) el enfoque de la alta gerencia y, 2) el enfoque de la “base” de la organización. En el enfoque de la alta gerencia, los principales funcionarios, como los altos ejecutivos de ventas, producción, finanzas y administración, pronostican las ventas con base en su experiencia y conocimiento de la compañía y de la industria. En el enfoque de la base de la organización, el pronóstico empieza desde abajo con cada uno de los vendedores. En la mayor parte de las empresas, el enfoque que realmente se adopta se encuentra en algún punto de los extremos, probablemente más cerca del enfoque de la base de la organización y la gerencia emplea los beneficios de ambos enfoques generales. La ventaja principal del enfoque de la alta gerencia está en que es más rápido y automáticamente tiene el respaldo de la alta gerencia. Una desventaja importante es que la gerencia media, la gerencia baja y otros empleados claves no participan en las decisiones presupuestarias y por tanto no es probable que brinden la cooperación y energía necesaria para que el presupuesto tenga éxito. La ventaja principal del enfoque de la base de la organización radica en que todos los niveles de la compañía participan de alguna manera en el desarrollo de la estimación presupuestal y, por consiguiente hay mayor probabilidad de que acepten el presupuesto y sienten la responsabilidad de operar dentro de los límites establecidos”.

Como conclusión, un presupuesto formaliza los objetivos de la organización y los pasos que permitirán lograr los mismos. Inicialmente se proyectan las ventas y luego los costos de producción. También se hace necesario incentivar la participación de los diferentes niveles de la organización a menudo en los niveles medios de la empresa, quienes verían la gestión presupuestal como un elemento limitador del gasto. Por último, un buen presupuesto contribuirá en la evaluación de la gestión y en que medida se han cumplido con los objetivos.

¹⁵ Polimeni, Fabozzi, Adelger, “Contabilidad de costos”, capítulo 9, página 348, Mc. Graw Hill, México D.F., 1990

CAPÍTULO III

EL PRESUPUESTO Y UN ENFOQUE ECONÓMICO

En el mercado las empresas venden sus productos y obtienen un ingreso monetario. Descontando los costos económicos nos quedamos con la rentabilidad económica. Los costos económicos deben considerar los recursos que la empresa necesita para que opere y produzca, es decir, la adquisición de insumos, materiales y requerimientos en general. Estos costos pueden ser organizados como un presupuesto el mismo que puede ser visualizado en dos fases: antes y después de la producción. Si es antes, estamos en el caso de un proyecto, si es después, estamos en el caso de un presupuesto ejecutado.

Con esta información tendríamos estadísticas, las mismas que permitirían analizar y evaluar la gestión presupuestaria, así como comparar las acciones planeadas y en que medida se han llevado a cabo. Sin embargo es necesario resaltar que existen muchos factores externos e internos que influyen en la empresa.

Existen factores externos que afectan a las empresas como es el caso del entorno macroeconómico. Por decir, en el caso de una empresa importadora le convendría un tipo de cambio fijo y una moneda apreciada¹⁶, mientras que a una empresa exportadora le es más favorable un sistema de tipo de cambio flexible y una moneda depreciada, respecto al dólar de los Estados Unidos de N.A., respectivamente.

En general son muchas las variables macroeconómicas que afectarían a la empresa, tales como la inflación, recesión, fuga de capitales, crisis de balanza de pagos, caída de la actividad económica internacional, aumento de los precios internacionales de los insumos, etc.

El entorno microeconómico puede ser analizado por el lado de la demanda y de la oferta. En el primer caso, es importante conocer el posicionamiento del

¹⁶ El sistema de tipo de cambio fijo consiste en que la autoridad monetaria, el Banco Central de Reserva, mantiene el precio del nuevo sol con respecto al dólar de los E.E.U.U. de N.A. vía aumentos o retiros de circulante de ambas monedas, el nuevo sol y el dólar. Normalmente el BCR utiliza las Reservas Internacionales para lograr tal fin. En este caso las Reservas se convierten en una variable endógena que dependerá de la política económica y del valor del tipo de cambio adoptado. Se puede dar el caso que con la finalidad de mantener el tipo de cambio en una banda de valores, el BCR venda dólares y las Reservas disminuyan considerablemente. Este fue el caso de los países latinoamericanos frente a la crisis económica del Asia en el año 1997, en la cual el flujo de dólares hacia aquellos países disminuyó considerablemente.

producto en los diferentes segmentos del mercado. La elasticidad de la demanda y la cantidad de productos sustitutos influyen en las ventas. La capacidad adquisitiva cumple un rol importante al igual que los gustos y preferencias. En el segundo caso, la estructura del mercado influye en la estrategia que adopte la empresa dada la competencia.

Si la estructura del mercado se asemeja a la competencia perfecta, los precios los fija el mercado y no la empresa. La rentabilidad se convierte en una variable endógena. Si la estructura del mercado es de competencia imperfecta, la empresa tendría alguna capacidad para fijar el precio de sus productos sin embargo siempre dependerá de la demanda que representa la preferencia de los consumidores.

Ahora bien, la elaboración del presupuesto incluye la proyección de las ventas y por tanto el conocimiento de la demanda del producto a ser colocado en el mercado a través de los determinantes de la misma. En algunos casos se hace necesario contar con técnicas estadísticas que nos permitirían, en base a información acumulada en el tiempo, investigar, analizar y obtener resultados interesantes de causalidad entre variables del entorno micro y macroeconómico.

También se hace necesario conocer las características del mercado, es decir, identificar a las empresas proveedoras si es que se desenvuelven en un mercado competitivo, monopolístico u oligopólico. En el primero de los casos, el proveedor no tendrá poder de fijación del precio de los productos que coloca en el mercado, en cambio en los dos siguientes casos, si lo tendrá. Si es así, se hará necesario negociar con los proveedores teniendo en consideración el poder de éstos.

El gasto presupuestal es un ejercicio dinámico y diario e implica constantes comparaciones entre ventas y gastos. Se hace necesario tener el control de los costos económicos lo que significa conocer el mercado de los insumos. Este mercado también tiene su demanda y oferta y por tanto podría haber fluctuaciones en los precios de los insumos.

Existen muchos factores influyentes en la elaboración de un presupuesto. Sin embargo se hace necesario plantear que el objetivo de la empresa es lograr un nivel de producción pre-establecido y minimizar los costos. La empresa conoce la demanda del producto el mismo que estaría posicionado en determinado segmento del mercado y por tanto organiza su producción en base a los pedidos de sus

clientes o al consumo regular de los mismos. Así la empresa tendrá una racionalidad de minimizar costos económicos.

En una empresa las ventas podrían oscilar por cambios en la demanda del producto, viéndose afectada la rentabilidad. Ante esta situación, el presupuesto también cambiaría dependiendo de la oscilación de los ingresos. En este caso es difícil tener un objetivo de producción estable quedando la alternativa entre minimizar costos o definir un presupuesto reducido para cubrir costos económicos por la caída de las ventas y tratar de producir lo máximo que se pueda.

En economías estables, asumiendo un negocio eficiente, las ventas serían relativamente constantes, mientras que en una economía inestable, las empresas se verán afectadas al no poder proyectar ingresos económicos.

También es importante resaltar el caso de las instituciones públicas. En estas últimas los ingresos no provienen de un esfuerzo de ventas sino de un presupuesto fiscal el cual habrá que administrarlo con ciertos criterios. Entonces la pregunta será ¿cómo administrar un presupuesto que se obtiene sin efectuar venta alguna? ¿Qué tipo de empresa es? Estas preguntas las responderemos más adelante.

Los presupuestos deben ser administrados con criterios económicos y no sólo contables. La teoría microeconómica nos explica algunos de los criterios a ser adoptados en la utilización de un presupuesto. Un concepto muy importante es el costo relativo de los insumos. Se basan en los costos de oportunidad de cada uno de éstos, es decir, cuanto de un recurso se sacrifica si elegimos el uso de otro. Esta información se puede lograr vía el ratio de precios relativos.

En cuanto a los costos económicos, éstos incluyen los costos contables y de oportunidad, pudiéndose establecer que en muchos casos una rentabilidad contable puede ser realmente un costo económico¹⁷. Los costos contables serían aquellos en que se incurren en el proceso productivo. Los costos de oportunidad son aquellos que pudiendo ser una ganancia no lo son, es decir, lo que se deja de ganar.

¹⁷ La diferencia entre el valor de venta y los costos es la rentabilidad contable; pero si se considera el costo de oportunidad de los recursos humanos y bienes de capital, la rentabilidad disminuye para convertirse en económica; de ahí que parte de una rentabilidad contable pueda ser un costo económico.

Otro concepto interesante es la capacidad de las empresas en la sustitución de un recurso por otro, dada la tecnología. Pueden existir procesos intensivos en tecnología de punta los cuales no se encuentran disponibles en el mercado local, y su adquisición requiere un gran esfuerzo tanto por razones financieras como por la preparación del personal para su uso respectivo. Sin embargo es importante proyectar los beneficios en el tiempo que se lograrían al efectuar la inversión respectiva, lo cual implica el estudio de la demanda del producto a ser colocado en el mercado.

Otras tecnologías pueden estar disponibles en el mercado pero algunas empresas tendrán las mismas limitaciones indicadas en el párrafo anterior. Por último, las tecnologías que no son de punta ni son las más modernas y están disponibles en el mercado, cuyos procesos no dejan de ser eficientes si el producto es de calidad y si la competencia, considerando la tecnología, es bastante homogénea¹⁸. La disponibilidad de recursos y de las tecnologías, así como la posibilidad de su adquisición en base a los objetivos planteados se convierte en un reto.

Un proceso productivo requiere de una serie de recursos y éstos pueden ser usados en diferentes cantidades y calidades. Lo interesante sería que exista la capacidad de la empresa en poder escoger la calidad de los mismos, dado los costos relativos de los insumos, poder sustituir un insumo por otro de tal manera de no afectar el producto final. Por decir, un proceso puede ser intensivo en bienes de capital o intensivo en recursos humanos. Dependiendo de la escasez de los insumos, éstos se harán más caros. Como ejemplo veamos una economía con un mercado de trabajo que se caracterice porque los sueldos reales son bajos.

El recurso humano es relativamente abundante comparado con otro insumo que pueda sustituirlo. Sin embargo el producto final puede lograrse intercambiando un recurso por otro pero hasta cierto límite. Existirá un mínimo necesario de cada recurso que debe ser usado. En síntesis, dependiendo de la tecnología existiría cierta capacidad para jugar con el uso de los insumos dependiendo del costo relativo.

¹⁸ "Desarrollo económico y desarrollo tecnológico", Vega-Centeno Máximo; capítulo 3, Pontificia Universidad Católica del Perú; Fondo Editorial. Lima, 1993.

Luego, para la toma de decisiones, se deberá considerar un conjunto de variables que permitan la asignación óptima de los recursos, es decir, lograr la eficacia y eficiencia económica¹⁹.

La administración de un presupuesto es importante para lograr los objetivos de la empresa, ya sea minimizando costos o maximizando la producción.

A continuación analizaremos la administración de un presupuesto de una empresa o institución que puede ser privada o pública. El modelo que se explicará más adelante considera empresas o instituciones que cuentan con un presupuesto, con objetivos y una misión, independientemente si son privadas o públicas. En el último caso, estas instituciones normalmente reciben un fondo económico para lograr los objetivos planteados y finalmente cumplir con una misión. Este caso también se presenta en empresas grandes donde existe un gran presupuesto y éste es distribuido en diferentes niveles y actividades los cuales deben rendir cuenta de los objetivos logrados y del gasto efectuado.

¹⁹ La eficacia se relaciona con el logro del objetivo y la eficiencia económica con la utilización de los recursos económicos necesarios y con costos mínimos.

CAPÍTULO IV

LA GESTIÓN ECONÓMICA PRESUPUESTAL

Podemos establecer que toda empresa o institución tiene objetivos, y debe administrar un presupuesto de manera eficiente y eficaz para cumplir con su misión. La pregunta es la siguiente: ¿cómo ser eficaz y eficiente al administrar un presupuesto que permite lograr un objetivo que agregue valor a nuestra empresa o institución? ¿Tenemos la visión del presupuesto y la forma como se gastará? En tal sentido, el presupuesto debe ser visto inicialmente como un todo y luego por partes, es decir, de lo general a lo particular. Sin embargo, en su diseño, también se hace necesario tener un enfoque de lo particular a lo general, siendo realmente una mezcla de ambos enfoques.

Contar con un presupuesto significa tener disponibilidad de un monto de dinero, el mismo que debe ser gastado de tal manera de lograr los objetivos y cumplir con la misión, que finalmente es la razón de ser de la institución. En este sentido, el presupuesto es una herramienta y no el objetivo en si, pero al analizarse la gestión de presupuesto como una parte importante dentro de la organización, ésta se convierte en un objetivo intermedio para lograr los objetivos que forman parte de la misión de la organización.

El presupuesto se debe relacionar con los objetivos planteados y con la misión. El no tener la visión clara de los objetivos dará lugar que el gasto administrativo y operativo sea desordenado y por impulsos los mismos que dependerán de criterios con poco rigor profesional. Sin embargo, los objetivos no siempre pueden medirse de manera exacta, es decir, no puede cuantificarse fácilmente. En este caso, los objetivos se pueden cumplir de manera excelente, buena, regular o no cumplirse.

Existiría subjetividad en la evaluación y ésta podría ser minimizada si el presupuesto es gastado de manera ordenada, teniendo bien claro los objetivos, lo que implica que las adquisiciones deben ser realizadas con criterio económico. Ahora bien, se tienen que dar prioridades en los criterios a ser utilizados en las adquisiciones.

Si nos basamos en el costo tan sólo, tenemos que tener en consideración que lo más barato es lo menos duradero. Por tanto las adquisiciones deben ser efectuadas con eficiencia lo que significa utilizar los recursos de tal manera de lograr los objetivos minimizando costos económicos, lo que no necesariamente significa adquirir lo más barato. La desventaja de comprar lo más barato es que puede crear una distorsión en el logro de los objetivos. La distorsión consistiría en hacernos de bienes y servicios que sólo contribuyan al logro de los objetivos de manera limitada.

En otras palabras, los bajos precios pueden crear una ilusión adquisitiva, lo cual afecta la objetividad que debe existir al relacionar las adquisiciones con el logro de los objetivos. En tal sentido, deberán existir estándares a ser usados como política de la empresa. Estos dependerán de la dirección de la misma. Un estándar importante sería la calidad de los bienes, pues habrá que tomar una decisión que consistiría en definir los niveles de calidad en las adquisiciones lo que a su vez se relaciona con los objetivos y el horizonte de tiempo de duración de éstos. En este aspecto toma relevancia si la dependencia brinda servicios al cliente, y más aún si son servicios públicos como por ejemplo la salud y la educación.

Planteando otra pregunta: ¿Podemos relacionar los recursos económicos disponibles y su uso con el logro de los objetivos? Si el gasto es planeado de acuerdo a los objetivos, podríamos relacionar el uso y la asignación de los recursos con el logro de los objetivos. Sin embargo siempre existirán algunos gastos que no contribuyan directamente con el logro de los objetivos lo que no necesariamente dará lugar a ineficiencia. En este caso es importante poder detectar y medir en que magnitud se presentan este tipo de gasto.

Aquí surgiría la cuestión en que nivel la institución es intensiva en gastos productivos, relacionados directamente con la producción, o con la gestión administrativa. Por decir, los gastos de motivación, capacitación y bienestar no están relacionados de manera directa con la gestión administrativa y productiva, pero contribuye considerablemente en la eficiencia de la gestión en su conjunto. En este sentido, se hace necesario crear estándares de intensidad entre los tipos de gastos anteriormente mencionados.

¿La Dirección o Gerencia de la institución puede tener la información sobre los montos gastados por objetivos y los respectivos saldos de tal manera que si se requiere efectuar un gasto la decisión sea rápida y óptima? El jefe de la institución puede o no delegar dicho control²⁰ dependiendo de la complejidad de la gestión administrativa, sin embargo siempre se hará necesario tener actualizada la información en vista que la toma de decisiones, en cuanto a adquisiciones se refiere, debe ser desarrollada de acuerdo a los objetivos planteados.

El no tener actualizada la información crea distorsiones en la asignación de los recursos. Si tenemos un esquema de gasto y surgen gastos imprevistos y no contabilizados en su momento, aparecerán saldos ficticios que darán a la Dirección o Gerencia una información distorsionada.

Al efectuarse el gasto respectivo es muy probable que aparecerían sobregiros en determinadas cuentas y lo preocupante sería que no se tenga el conocimiento de tal situación lo que acarreará que el esquema y plan de gasto, en términos generales en un breve plazo se vea truncado y tenga que formularse nuevamente lo que a su vez creará costos de transacción y de oportunidad de tiempo (horas hombre en el cuadro de cuentas así como bienes y servicios dejados de adquirir), más allá de crear problemas a la institución por gastar de manera desequilibrada. Este desequilibrio traerá como consecuencia que algunos “objetivos” tengan que “financiar” a otros “objetivos” que tuvieron un gasto desequilibrado, lo que a su vez ocasiona que los recursos no sean gastados de manera óptima, toda vez que el gasto no será equilibrado de acuerdo a lo planeado.

Lo explicado anteriormente se presentará cada vez que el gasto, por muy pequeño que sea, no se efectúa en base a los objetivos planteados. La decisión del gasto debe relacionarse con los objetivos lo que significa dar dirección al gasto hacia el objetivo respectivo.

Supongamos que las adquisiciones se efectúan en base a los requerimientos del día y sin seguir un esquema y plan de gasto. En otras palabras, si se adquiere o se contrata servicios sin un orden establecido. El principal problema es que la

²⁰ Dependerá de la complejidad de la institución. En muchos casos se delegan los gastos dependiendo de los montos y de la política interna. Sin embargo, el control se hace necesario en

Dirección o la Gerencia no tendrá disponibles los saldos actualizados en las cuentas de los objetivos no pudiendo, controlar en que medida se gasta y se cumplen los objetivos. Asimismo, se deberá nuevamente diseñar el esquema de gastos, en vista que el anterior habrá perdido vigencia.

¿Se tiene el control si las adquisiciones han sido pagadas a los proveedores? Este control se hace necesario en vista que si queremos mantener proveedores eficientes y que atiendan cuando más se les necesita, debemos cumplir con una política de pagos. En tal sentido, deberá crearse un nuevo estándar de ciclo de pago, es decir, medir el tiempo del proceso de internamiento de los bienes hasta que se efectúe el pago respectivo. Si mantenemos la información actualizada podemos observar si estamos cumpliendo con los estándares del ciclo mencionado.

En el caso que no podamos ajustarnos al tiempo establecido tendremos la oportunidad de investigar y detectar las causas que nos impiden estar dentro de las normas de eficiencia establecidas.

Podrían existir dos causas que impiden cumplir con el ciclo de pago, por un lado, puede haber ineficiencia en la gestión administrativa lo que conlleva a demoras en los trámites respectivos, y por otro lado, una velocidad mayor en el gasto en comparación con los ingresos económicos. El caso contrario a éste último es la falta de capacidad de gasto donde los ingresos se acumulan sin un esquema de definido. Es muy probable que en los procesos administrativos existan barreras que impidan la eficiencia en el ciclo de pago.

Por ejemplo, la morosidad en la rendición de cuentas internas es el típico caso que ocasiona demoras en la tramitación de la obtención de fondos para efectuar los pagos a los proveedores. Los proveedores intuyen la ineficiencia en los pagos lo cual puede traer como consecuencia un aumento en sus precios de venta y por tanto en los costos para la institución, lo que podríamos definir como altos costos de transacción.

A continuación presentamos un modelo de gestión económica presupuestal.

vista que siempre existirá responsabilidad en el gasto presupuestal, la misma que se divide en: la

CAPÍTULO V

UN MODELO DE GESTIÓN ECONÓMICA PRESUPUESTAL

A continuación presentaremos un modelo que tiene como objetivo explicar los procesos de la administración de un presupuesto y desarrollar un orden lógico del gasto presupuestal con la finalidad que éste sea eficiente y eficaz y se relacione con el logro de los objetivos planteados por la institución o empresa así como desarrollar un método de evaluación del mismo. El modelo ha sido diseñado lo más didáctico posible pudiendo ser ampliado para instituciones y/o empresas más complejas.

La Hipótesis

La pregunta que nos podríamos formular para enfocar el problema que normalmente se presenta en la administración de un presupuesto asignado es el siguiente: ¿Es el gasto presupuestal relacionado con el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa, antes y después de ser efectuado? La respuesta de la pregunta la planteamos con la siguiente hipótesis: “Relacionar el gasto presupuestal con los objetivos de la empresa o institución, antes y después de ser efectuado, traerá como consecuencia que éste sea ordenado, eficiente y eficaz obteniéndose una asignación óptima de los recursos”.

El modelo

Empezamos configurando una empresa privada o institución pública que tiene asignado un presupuesto anual para lograr los objetivos y cumplir con su misión. La empresa tiene un gerente responsable del logro de los objetivos y de la misión. En tal sentido, en adición a sus funciones, donde la más importante es el cumplimiento de la misión, dado el planeamiento estratégico respectivo, es responsable de la eficiencia del gasto presupuestal.

eficiencia del gasto y eficacia en el cumplimiento de los objetivos y de la misión.

En la Figura N° 2 (Anexo 1.1) tenemos un diagrama de flujos del proceso presupuestal, proceso contable y del proceso logístico. En esta figura se puede observar la interrelación entre estos tres procesos y las cinco fases del ciclo presupuestal real. La descripción al detalle se efectúa en el anexo 2.

En la Figura N° 3 (anexo 1.2) tenemos el esquema general de una base de datos propia del modelo de ejecución presupuestal, donde se observan cuatro tablas, donde cada proceso tendrá la responsabilidad de la carga de datos de tal manera que la organización pueda tener acceso a la información sobre el avance del gasto del presupuesto asignado a los diferentes objetivos, a través de una base de datos relacional. La explicación al detalle de la funcionalidad de este esquema de base de datos se encuentra en el anexo 3.

En la Figura N° 4 (anexo 1.3) tenemos las categorías que se presentan en la gestión presupuestal tales como: a) proceso presupuestal formal e integrado, b) gasto descentralizado, c) proceso presupuestal informal y no integrado, y d) gasto centralizado. En dicha figura se observan cuatro cuadrantes donde se puede observar tendencias que se pudieran presentar en una gestión del presupuesto, las mismas que se detallarán más adelante.

En la Figura N° 5, (anexo 1.4) se observan los mismos cuadrantes de la Figura N° 4, donde se incluyen las combinaciones de las categorías ante mencionadas, resultando cuatro tipos de gestión de presupuesto.

En el modelo, el presupuesto esta dividido por objetivos. Los objetivos tienen asignado un monto de dinero determinado y éste puede ser dividido en formas de gasto. (bienes de capital, consumibles, servicios, sueldos, etc.) lo que normalmente es conocido como partidas en la administración pública. Sin embargo utilizaremos la segunda denominación para dar mayor flexibilidad al modelo. El gasto puede ser orientado a actividades operativas y/o administrativas. Con el objeto de simplificar, asumiremos que las actividades son de un solo tipo, sin hacer distinción al respecto.

Los objetivos tendrán un responsable que administrará los fondos económicos asignados y a quién lo llamaremos el encargado del objetivo. Los objetivos deben ser evaluados en que medida se han cumplido o logrado, definiendo tres categorías

del cumplimiento de éstos: alto, medio y bajo, es decir, el cumplimiento de los objetivos y de la misión tiene hasta cierto punto, un carácter subjetivo.

La institución o empresa cuenta con tres procesos claves en la administración del presupuesto: *logístico, contable y presupuestal*.²¹ El primero se relaciona con el flujo de bienes²²; el segundo se relaciona con el flujo de dinero, y el último, se relaciona con el planeamiento, asignación de los recursos y control del gasto. El gasto presupuestal no es tan solo funcional (vertical y por departamentos) sino relacionado con los objetivos (horizontal) pudiendo un departamento de la organización relacionarse con varios objetivos. El Gerente de la empresa y los responsables de los procesos claves, conjuntamente con los encargados de los objetivos, planean y coordinan el gasto presupuestal mensualmente.

Entre las múltiples funciones que puedan tener los procesos antes citados, señalaremos aquellos que se relacionan con el modelo. El responsable del proceso logístico efectúa las coordinaciones con los proveedores, adquiere los bienes requeridos, controla los almacenes, planea, organiza y distribuye los bienes adquiridos a los diferentes usuarios. El responsable del proceso contable coordina el ingreso de los fondos económicos, efectúa los pagos a los proveedores y organiza y controla las cuentas contables. El proceso presupuestal se relaciona con el planeamiento, las decisiones del gasto del dinero disponible, lo cual incluye el planeamiento, la asignación de los recursos, el control del gasto del presupuesto y del logro de los objetivos y su relación con el gasto presupuestal. Los encargados de los objetivos coordinan el gasto con el Gerente de la empresa²³, en base a los objetivos trazados.

²¹ Estos procesos se relacionan normalmente con departamentos en una institución. Por ejemplo, puede existir un departamento de logística, un departamento de contabilidad, y un departamento de presupuesto, o en todo caso, pueden ser direcciones o gerencias. En el modelo, no le damos importancia al nivel jerárquico sino al proceso en sí.

²² No consideramos servicios en aras a la simplificación. Sin embargo en la realidad los servicios serán tan importantes como los bienes adquiridos.

²³ Por razones de simplificación, asumiremos que la empresa o institución pública, está a cargo de un gerente, pudiendo ser en la realidad un director, un gerente general, o un gerente de segundo o tercer nivel, dependiendo las características y del orden jerárquico y de la complejidad de la organización. Lo importante del modelo es que, aún, tratándose de una empresa de grandes dimensiones, existirán niveles donde se les asigne fondos económicos y deben ser administrados con eficiencia y eficacia

En el presente modelo se asume que la dependencia tiene un gerente y que tiene a su cargo varios objetivos, los mismos que tendrán responsables en el cumplimiento de éstos así como en la asignación, distribución y gasto de los recursos económicos disponibles. Sin embargo es importante resaltar que este diseño responde a la simplicidad del modelo con el único objetivo de lograr la didáctica y el entendimiento del mismo, en vista que en la realidad y dada la complejidad de muchas instituciones, el gerente o director de una institución puede delegar la responsabilidad del gasto presupuestal.

Sin embargo, el modelo mantiene vigencia sea cual fuere la complejidad de la gestión económica del gasto presupuestal, porque los procesos antes mencionados se darán y siempre existirá un responsable de los objetivos y del gasto presupuestal. En tal sentido, sea cual fuere la estructura jerárquica de la institución, el modelo puede aplicarse de manera concatenada entre diferentes niveles de la organización. Por ejemplo, un gerente general puede delegar el gasto presupuestal a los encargados de los objetivos, luego, éstos aplicarían el modelo, siendo los responsables del gasto presupuestal ante el gerente general.

En otro tipo de dependencia, el gerente de segundo nivel puede estar más relacionado con el gasto presupuestal, siendo parte de la gestión presupuestal toda vez que autorizaría el gasto de los recursos económicos. En una institución de mayor complejidad y mayor tamaño, el gasto debe ser delegado, sobretodo si los funcionarios están más concentrados en lo estratégico.

En síntesis, el modelo que se presenta está diseñado para ser usado en los niveles jerárquicos relacionados directamente con los objetivos y el gasto presupuestal.

Ahora bien, cabe formularse las siguientes preguntas.

- 1.- ¿Participan los integrantes de la organización en el diseño del presupuesto?
- 2.- ¿Cuándo y cómo se inicia el ciclo presupuestal?
- 3.- ¿Cuál es la secuencia en el gasto presupuestal?
- 4.- ¿Existe un orden en el gasto del presupuesto? ¿Qué método debe seguir el gasto presupuestal?

- 5.- ¿Está formalizado este método o es informal?
- 6.- ¿Se puede controlar el gasto presupuestal dado el método que se viene utilizando?
- 7.- ¿Se puede relacionar el cumplimiento de los objetivos con el gasto de los recursos económicos asignados para tal fin?
- 8.- ¿Se puede determinar si el gasto presupuestal es eficiente y eficaz, y en que medida?

El ciclo²⁴ se inicia con el planeamiento del gasto presupuestal una vez definidos los objetivos²⁵. Los responsables de los objetivos conjuntamente con el Gerente de la empresa diseñan el presupuesto en base a los fondos económicos que estarían disponibles²⁶. Esta es la “fase 0” y se lleva a cabo el año anterior al año de la ejecución del presupuesto. En esta fase se requiere del esfuerzo de una visión y planeamiento de las acciones a ser llevadas durante la gestión futura. En esta fase, se dará un intercambio de ideas en el seno de la dependencia con el objetivo de analizar la coyuntura externa e interna de la empresa o institución.

En el ámbito externo influye la estabilidad macroeconómica esperada y la recaudación tributaria esperada, dados los supuestos macroeconómicos, los que influirán de sobremanera en el presupuesto de las empresas o instituciones, respectivamente. También influye la política de distribución de los recursos en los niveles jerárquicos superiores a la empresa en estudio. En tal sentido, una empresa o institución dependerá en gran parte de los recursos que le asignen para el cumplimiento de los objetivos planteados.

En el ámbito interno, la capacidad de organización, la preparación del recurso humano, el mismo que es parte de la organización y no solamente un factor de producción, y el estado del capital y la tecnología, darán elementos de juicio para el

²⁴ Ver Figura N 2

²⁵ Cabe destacar que en muchos casos los objetivos pueden ser los mismos a través de los años. Sin embargo esto no significa que los objetivos no sean revisados constantemente dada las necesidades de la organización, los cambios tecnológicos, y la disponibilidad de los recursos.

²⁶ Se da el caso que el presupuesto se decide formalmente fuera de la empresa, es decir, en escalones jerárquicos superiores al gerente de la empresa. En el presente modelo, se asume que en la fase 0, se define el presupuesto sin considerar los factores externos (sobretudo si se trata de una corporación) que pudieran influir en la decisión final de la asignación de los recursos a la empresa.

diseño del presupuesto. De la fase 0 se obtiene un documento que consiste en el presupuesto y la asignación de los recursos económicos a los diferentes objetivos, así como la política general de gasto, dadas las necesidades de la institución y los recursos disponibles durante el año venidero.

La “fase 1” denominada “Diseño del Esquema de Gasto Mensual”, se dará cuando el presupuesto anual ha sido definido y aceptado por la dependencia y se tiene que diseñar el gasto por periodos. Normalmente los recursos se distribuyen mensualmente. En tal sentido, a través de esquemas de gastos mensuales, se diseña en términos generales la distribución de los recursos. En esta fase, el proceso contable se encarga de tramitar y obtener los fondos económicos según un calendario establecido.

Cabe destacar, si bien es cierto, los montos asignados para los diferentes objetivos están definidos, la estructura de gasto de los objetivos, partidas y usuarios, de manera mensual, no lo está, por lo que se requiere de un planeamiento específico y al detalle, de tal manera de diseñar un esquema de gasto mensual, pudiendo ser éste modificado si la circunstancia así lo exige. En tal sentido, existirá un margen de maniobra toda vez que se presenten circunstancias no esperadas lo que le dará cierta flexibilidad al sistema. Al variarse el esquema de gasto y los planes detallados, estos cambios deben ser llevados a cabo de manera ordenada.

El esquema de gasto es un documento diseñado por los responsables de los objetivos donde se plantea la asignación de los recursos de manera mensual, dado los ingresos mensuales. En otras palabras, el esquema de gasto es tentativo, en vista que este documento se puede elaborar aún sin contar con los recursos en efectivo, o, en su defecto, contando con recursos que aún no han sido distribuidos.

Si bien es cierto que los diseñadores del esquema del gasto son los responsables de los objetivos, se hace necesario que la mayoría de los integrantes de la dependencia participen de tal manera que se conozca en detalle cuales son las necesidades reales de la empresa o institución y así dar prioridades.

Una vez disponible los fondos económicos en la empresa, los mismos que son desembolsadas mensualmente, éstos son asignados en los diferentes objetivos, en base al planeamiento efectuado. Habiendo, los encargados de los objetivos, definido

el esquema de gasto antes de recibir los recursos en detalle, éstos tendrán un orden en el gasto en vista que se sabrá como se llevará éste durante el mes en curso. De la fase 1 se obtiene el documento llamado el esquema de gasto mensual.

La “fase 2”, denominada “Aprobación del Gasto”, se inicia cuando los encargados de los objetivos tienen a su cargo el gasto de los recursos asignados y el control de éste en cada uno de los objetivos, partidas y usuarios involucrados. Esta fase se caracteriza por la elaboración y aprobación de las solicitudes de gasto. Este documento tiene como objetivo formalizar el gasto planeado en el esquema de gasto mensual, siendo finalmente el Gerente de la empresa o institución que autoriza el gasto. Este documento da inicio al proceso logístico. Las solicitudes de gasto son distribuidas en los diferentes procesos claves, pudiéndose observar las transacciones internas en la Figura N° 1 (anexo 1.1). La descripción al detalle de la figura mencionada se encuentra en el anexo 2.

Lo resaltante de la “fase 2” es la aprobación de la solicitud de gasto en vista que en base a ésta, el proceso logístico realiza las coordinaciones con los proveedores para la transferencia de bienes a través de la elaboración de las órdenes de compra.

En tal sentido, en la carga de la base de datos se deberá especificar la aprobación de la solicitud de gasto con el monto de dinero específico y la orden de compra colocada al proveedor. El detalle del funcionamiento de la base de datos relacional del modelo se encuentra en el anexo 3.

Al ser definido y autorizado el gasto presupuestal por objetivos, y partidas, a través de la solicitud de gasto, se inicia el proceso logístico, tal como se dijese anteriormente, que se encargará de las adquisiciones de tal manera que éstas sean distribuidas a los diferentes usuarios de la organización, siendo ésta la “fase 3”, denominada “Adquisición y Distribución”. El proceso logístico se encarga de coordinar con los proveedores para el internamiento de los bienes en el almacén a través de las órdenes de compra entregadas a los proveedores.

El almacén controla el ingreso de bienes a través del documento “comprobante de entrada”, y las salidas de éstos a través de los “comprobantes de salida”. En esta fase se distribuyen también los bienes a los usuarios. En tal sentido, los procesos contable y logístico estarán informados de los ingresos y salida de los bienes del

almacén, y también de la distribución de los bienes a los usuarios a través de la base de datos de la figura N° 3 (anexo 1.2).

En otras palabras, la información sobre el ingreso de los bienes al almacén, la salida y la distribución de los mismos a los usuarios, la orden de compra, la solicitud de gasto estará disponible en la base de datos, quedando pendiente la información de la orden de pago que se elabora en la siguiente fase.

La “fase 4”, denominado “Pago a Proveedores” se relaciona con el proceso contable el mismo que se encarga de los pagos a los proveedores y de llevar las cuentas al día según se efectúen los gastos debiendo ser ordenadas por objetivos y partidas. El proceso contable, contando con la orden de compra, inicia las transacciones para el pago respectivo una vez internados los bienes en el almacén. Esta información también estará disponible para el proceso presupuestal y usuario a través de la base de datos. (ver anexo 1.2 y anexo 3)

Finalmente, se hace necesario llevar a cabo la conciliación de los saldos entre los encargados de los objetivos y del proceso contable con la finalidad de tener la información al día entre la parte presupuestal y contable de la organización, respectivamente, siendo ésta la “fase 5”, denominada, “Conciliación de Gastos”. En el anexo 2 se explica la conciliación de gastos.

En esta fase, concilian el proceso contable, el proceso presupuestal y los encargados de los objetivos, de tal manera que los montos gastados en cada uno de los objetivos y partidas coincidan. Esta fase es vital para que la gestión presupuestal sea eficiente y eficaz.

En síntesis, la “fase 1” a la “fase 5” se efectúan ininterrumpidamente pudiéndola definir como el “ciclo presupuestal real”. Sin embargo se hace necesario resaltar que un punto crítico de estas cinco fases, es que el gasto debe ser efectuado teniendo en consideración la disponibilidad de dinero y el direccionamiento hacia los objetivos, partidas y usuarios. Es decir, el gasto debe darse conociendo de antemano la disponibilidad de dinero en las cuentas del objetivo respectivo.

Cabe destacar que, por un lado, la secuencia antes mencionada de alguna manera puede crear cierta inflexibilidad si nos referimos a adquisiciones que deben

efectuarse con carácter sumamente necesario en un reducido plazo, urgentes o si la demanda de gasto es intensa, pero, por otro lado, dicha secuencia daría un orden que permitiría conocer en tiempo real como se está efectuando el gasto presupuestal, evitando así que no existan sobregiros, (gasto equilibrado), y también evaluar el logro de los objetivos y su relación con los recursos que han sido asignados para tal fin, y conocer, los saldos en cada uno de los objetivos y partidas, y los recursos asignados a cada uno de los usuarios.

En tal sentido, existirá una eficiencia máxima en el ciclo presupuestal real que se ubicará entre cuatro límites de acuerdo a la Figura N° 4

En el cuadrante I tenemos la combinación de un proceso presupuestal formal e integrado con un gasto descentralizado; en el cuadrante II tenemos la combinación entre un proceso presupuestal informal y no integrado con un gasto descentralizado; en el cuadrante III tenemos la combinación entre un presupuesto informal y no integrado con un gasto centralizado, y por último, en el cuadrante IV tenemos la combinación entre un proceso presupuestal formal e integrado y un gasto centralizado. Cada una de estas combinaciones tienen sus características que se pueden apreciar en la Figura N° 5.

En la figura N° 4, se puede apreciar unas flechas que nos explican las dos posibles evoluciones de una gestión presupuestal.

En el primer caso tenemos una gestión presupuestal que se encuentra en el cuadrante I, luego pasa al cuadrante II al volverse centralizado corriéndose el riesgo de volverse rígido con una tendencia a convertirse en un proceso presupuestal informal y no integrado y en adición, centralizado por el tomador de las decisiones en el gasto presupuestal.

Por otro lado, está la evolución positiva donde la gestión presupuestal se inicia descentralizada pero con un proceso presupuestal informal y no integrado. El siguiente paso es volverse centralizado y con un proceso presupuestal formal e integrado, para después volverse descentralizado, que sería el óptimo.

Así vemos dos evoluciones, la positiva y la negativa, es decir, una evolución y una involución.

Las instituciones deberán diseñar un sistema que permita maximizar la eficiencia en la administración del presupuesto asignado dada una dotación de recursos humanos y materiales. La informática juega un papel crucial en esta eficiencia, sin embargo, la aplicación de tecnología informática tiene un costo financiero y de oportunidad de tiempo. En muchos casos los funcionarios deben diseñar el sistema de control presupuestal a través de hojas de cálculo por ser reducido los costos incurridos en el uso de estas herramientas de gestión económica.

Entre las ventajas de diseñar un sistema de gasto y control presupuestal en base a los planteamientos del modelo desarrollado es que tendríamos la información actualizada de los fondos disponibles de tal manera de poder tomar decisiones de gastos de manera eficaz y eficiente que contribuya de la mejor manera al logro de los objetivos y por ende, al cumplimiento de la misión. Esto se lograría si los saldos de los diferentes objetivos y partidas controlados por el proceso contable estén al día y coincidan con los saldos que administran los encargados de los objetivos. Otra ventaja sería que podríamos relacionar el logro de los objetivos con el gasto presupuestal, es decir, en que medida la asignación de los recursos ha sido eficiente.

Tal como se mencionó anteriormente, en la Figura N° 5 vemos la síntesis de las cuatro combinaciones que se presentarían en una gestión presupuestal.

En el cuadrante I tenemos el caso que el gasto presupuestal es eficiente y eficaz dado el orden en la ejecución presupuestal y la participación de los integrantes de la organización en el diseño del presupuesto.

En el cuadrante II el gasto presupuestal es caótico por tanto éste es ineficiente e ineficaz. La gestión presupuestal no responde a un modelo ni a un orden.

En el cuadrante III el gasto no es eficiente ni eficaz porque éste no se decide en base a las necesidades de la dependencia. No existe participación de los integrantes de la organización.

Finalmente, en el cuadrante IV tenemos un gasto eficaz pero no eficiente porque es centralizado y existe poca participación de los integrantes de la organización. Sin

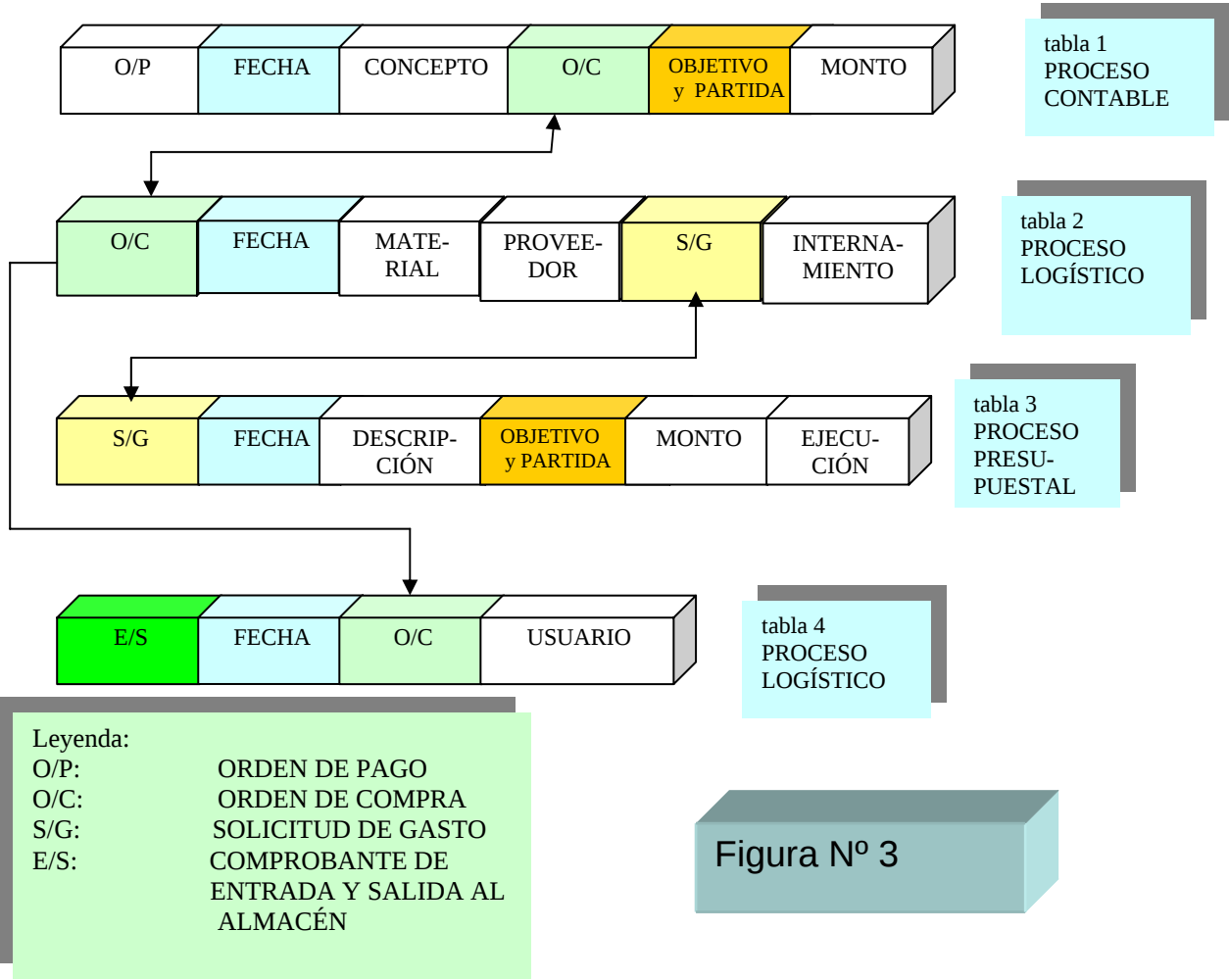
embargo el gasto es ordenado pero rígido lo que no permite el uso óptimo de los recursos.

A modo de conclusión

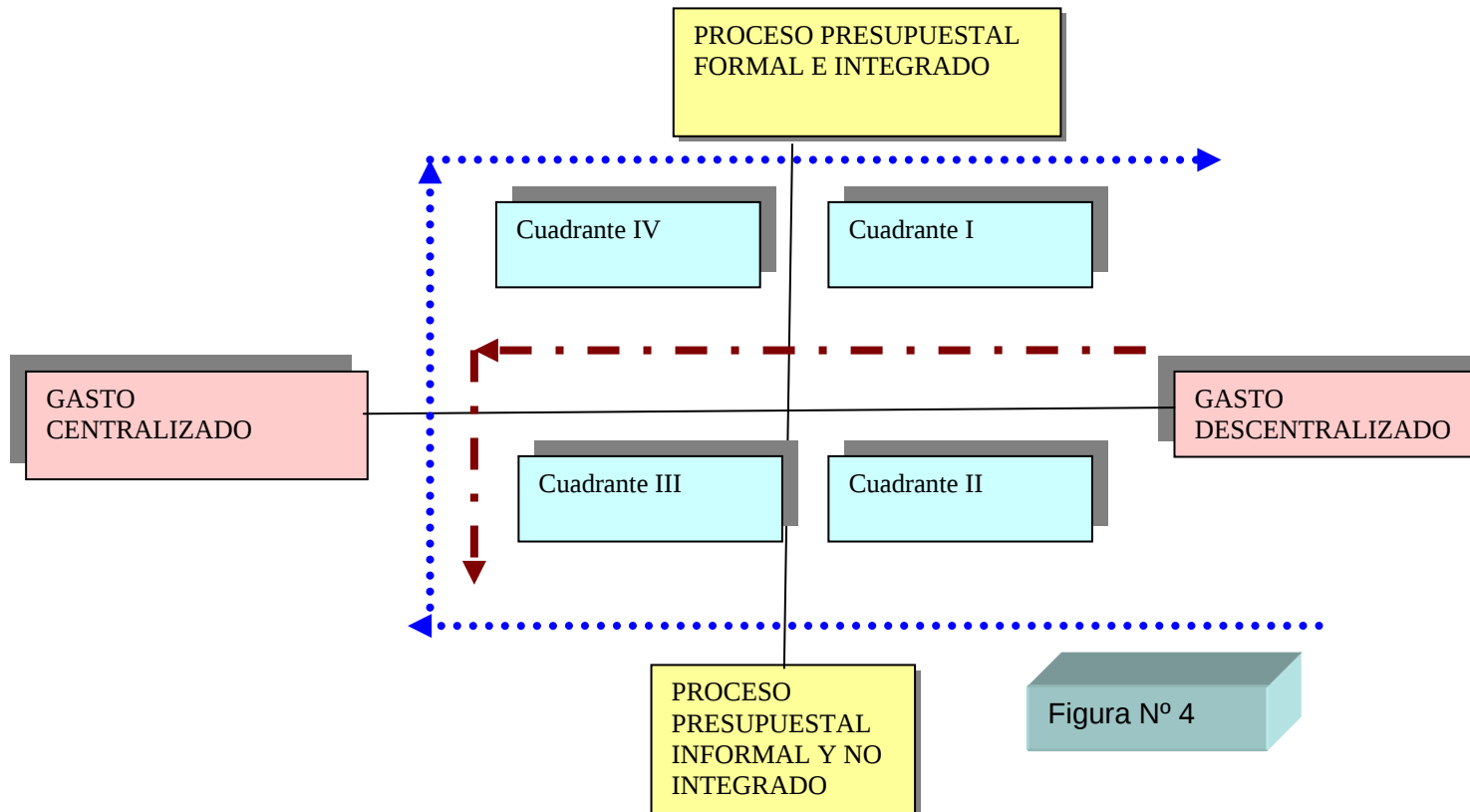
La eficiencia en el gasto presupuestal depende de los recursos de las empresas y del grado de organización administrativa, de la visión de la misma, de la capacidad de planeamiento y gasto de los funcionarios, y finalmente de la capacidad de relacionar el gasto presupuestal con el logro de los objetivos y del cumplimiento de la misión. En esta última podría existir subjetividad, la misma que habrá que minimizarla. Una forma de lograrlo podría ser detectando que procesos no contribuyen directamente con el logro de los objetivos y cuales son sus costos de oportunidad. Si parte del presupuesto está orientado a procesos con alto costo de oportunidad, traerá como consecuencia que el presupuesto disponible o real con que cuenta la empresa se vea reducido.

En tal sentido, el cumplimiento de la misión no podría lograrse con una intensidad alta viéndose limitada a una intensidad media o baja, y no por falta de eficiencia en las fases del ciclo presupuestal real, sino por una contracción del conjunto factible de gasto que no es otra cosa que el presupuesto y su estructura respectiva.

ANEXO 1.2
ESQUEMA DE LA BASE DE DATOS
RELACIONAL DEL MODELO DE
EJECUCIÓN PRESUPUESTAL

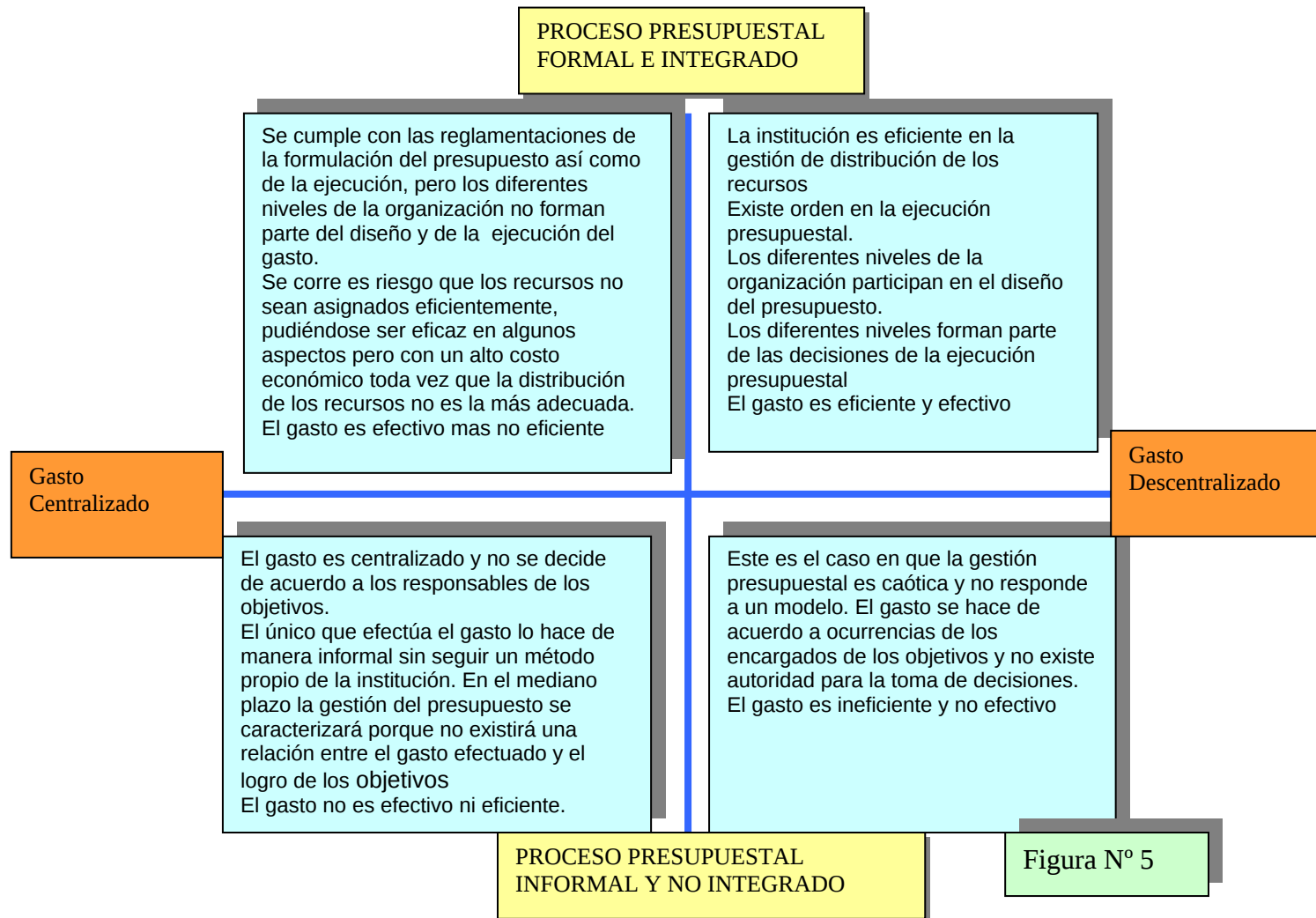


ANEXO 1.3
Matriz de las Intensidades de Formalidad,
Descentralización e Integración del Proceso presupuestal
con el resto de Procesos



ANEXO 1.4
LOS 4 CASOS EN LA GESTIÓN
ECONÓMICA PRESUPUESTAL

41



ANEXO 2

El Diagrama de Flujos y las Fases del Modelo de Gestión Económica Presupuestal

El diagrama de flujos del modelo de gestión económica presupuestal de la figura N° 2 es una síntesis de la secuencia que plantea el modelo mencionado donde se puede apreciar una serie de fases y una serie de flechas que las interconectan, así como documentos y archivos que forman parte del modelo. Es importante resaltar que este modelo es una representación de la realidad, por lo que se debe tomar en cuenta que se están dejando de lado una serie de aspectos con el único objetivo que el modelo sea lo más didáctico posible

Se aprecian cinco fases en el diagrama. La fase 0 es la elaboración del presupuesto y se desarrolla en el año anterior al año de la gestión económica presupuestal. El presupuesto es un documento donde se sintetiza los recursos económicos asignados a la empresa o institución pública para cumplir con sus objetivos. En el diseño del presupuesto se presentan dos situaciones importantes.

La primera consiste en los recursos que realmente contará la institución, lo cual es una decisión de los escalones más altos, y segundo, las necesidades propias de la institución que son planteados en el seno de la organización. De estas dos situaciones finalmente saldrán los recursos que serán asignados a la institución. Este presupuesto será estudiado por la organización de tal manera que sea utilizado de la mejor manera.

La fase 1 consiste en diseñar el esquema de gasto que es un documento donde se especifica como se gastarán los recursos económicos que cuenta la institución. Asumimos que los recursos son desembolsados a la institución mensualmente de tal manera que cuando se dispongan de éstos, existirá el esquema de gasto. En este documento deberá figurar al detalle como se gastarán los recursos a nivel tipo de gasto o partida.

El gasto será efectuado por los encargados de los objetivos, sin embargo, si los objetivos son complejos y se relacionan con grandes recursos y son de

envergadura, podrán ser diseminados en metas, de tal manera de tener una mejor asignación de los recursos, aunque esta situación no necesariamente se puede presentar, dependiendo del tamaño de la empresa.

El esquema de gasto es un documento que deberá ser autorizado por el gerente de la empresa o de la institución, mas, debe ser diseñado en base a las necesidades de la organización sin descuidar el objetivo, que a su vez forma parte de la misión.

Este documento debe ser controlado por el responsable del proceso presupuestal, y de amplio conocimiento del resto de procesos, el contable y logístico.

La fase 2, denominada “la elaboración y aprobación de las solicitudes de gasto” es un paso antes del gasto en si. La solicitud de gasto es un documento que formaliza el esquema de gasto y deben ser elaboradas por los encargados de los objetivos en base a las necesidades mensuales de la organización. Tanto el esquema como las solicitudes tienen vigencia mensual. En esta fase, los encargados de las solicitudes de gasto deberán presentarlas al gerente de la empresa o de la institución, o al funcionario que se le delega el gasto presupuestal.

Una vez aprobada la solicitud de gasto, este documento se distribuye de la siguiente manera: una copia al encargado del proceso presupuestal, otra copia para el encargado del proceso logístico y otra copia para el encargado del proceso contable. El encargado y responsable del gasto se queda con el original de este documento.

En tal sentido, el encargado del presupuesto tiene control sobre el gasto en cada uno de los objetivos y de las partidas, el encargado del proceso logístico estará informado de las futuras adquisiciones pudiendo realizar coordinaciones con los proveedores, y el encargado del proceso contable, estará informado del gasto futuro, aunque no elabore aún la respectiva orden de pago a los proveedores.

Es importante resaltar que las solicitudes de gasto deben ser elaboradas en base al esquema de gasto, porque en este documento es que decide como distribuir los recursos en base a los fondos disponibles en el mes y en cada una de las partidas, y quienes serán los usuarios, o integrantes de la organización que requieren los bienes a ser adquiridos.

La fase 3, denominada la adquisición de los bienes, es llevada a cabo por el encargado del proceso logístico. En base al material decidido para ser adquirido, se coordina con los proveedores tanto la transferencia de los bienes como el pago a ser efectuado. Normalmente los bienes son internados cuando al proveedor se le coloca la orden de compra, ya que este es un documento de compromiso.

Sin embargo es importante que el encargado del proceso logístico, y no el encargado del proceso contable, sea el que negocie con el proveedor el sistema de pago, es decir, si es a 7 días, 15 días o más, en vista que si el pago demora más días, el costo de los bienes aumenta, dado el costo de oportunidad del proveedor, y este costo adicional puede afectar el esquema de gasto.

El encargado del proceso logístico distribuye las órdenes de compra de la siguiente manera: la original al proveedor, una copia al encargado del proceso contable, una copia al encargado del almacén para efectuar el control de ingreso de los bienes al almacén. Cuando el almacén recibe los bienes, firma el original de la orden de compra, y es con este documento que se da fe del internamiento de los bienes para que le efectúe el respectivo pago al proveedor.

El almacén, por otro lado, lleva dos reportes, el primero, comprobante de ingresos de bienes al almacén, y segundo, comprobante de salida de los bienes, de tal manera de tener la información sobre ingresos y egresos, debiendo figurar en estos reportes el número de la orden de compra de los bienes adquiridos de tal manera de poder cruzar información.

La fase 4 se caracteriza por el pago a los proveedores después que han internado los bienes en el almacén. Sin embargo, en el pago a los proveedores se presentan normalmente dos modalidades: la primera, cuando el proveedor interna los bienes y se le paga después, tal como se explicase anteriormente, y la segunda modalidad, es cuando se interna después del pago, es decir, en sentido inverso. En este caso, el encargado del proceso logístico deberá coordinar con el encargado del proceso contable para que le transfiera los recursos económicos necesarios. En este caso, el encargado del proceso logístico deberá efectuar todas las transacciones para contar con la liquidez necesaria, caso contrario, no podrá efectuar la adquisición.

El encargado del proceso contable elabora el documento orden de pago, el que es distribuido de la siguiente manera. Una copia a los proveedores, una copia el encargado del proceso presupuestal y el original queda con el proceso contable. Así, el proceso presupuestal está actualizado con los pagos a los proveedores.

Finalmente, la fase 5 se basa en la conciliación de los saldos de los recursos asignados y gastados en cada uno de los objetivos y partidas. Esta conciliación es importante porque daría eficiencia a la gestión presupuestal toda vez que las partes involucradas en el cumplimiento de los objetivos así como en el gasto presupuestal, estarán plenamente informadas del gasto de los recursos recibidos y de los saldos pendientes de gasto, si es que existiesen. En adición, el gerente de la empresa o de la institución estará informado también del avance del gasto y de los saldos, lo que le dará mejores elementos de juicio para la toma de decisiones.

ANEXO 3

La Base de Datos del Modelo de Gestión Económica Presupuestal

La Base de datos diseñada para el modelo de gestión económica presupuestal, de la Figura N° 3, tiene como objetivo el registro de las transacciones así como contar en tiempo real sobre la gestión misma del presupuesto.

Si observamos la figura mencionada, la tabla 1 tiene los siguientes campos: “orden de pago”, la “fecha” respectiva, el “concepto del pago”, la “orden de compra” que se relaciona con la orden de pago, el “objetivo” y las “partidas” relacionadas al gasto del presupuesto, y el “monto” respectivo del gasto. En esta tabla, que se relaciona con el proceso contable, el encargado de este proceso es responsable de la carga de datos de la orden de pago y el monto respectivo, en vista que la orden de compra se carga en la tabla 2.

En la tabla 2, el responsable de la actualización de datos es el encargado del proceso logístico, siendo la siguiente información la que figura en la mencionada tabla: “orden de compra”, su respectiva “fecha”, el “material” y el “proveedor”, si el material fue “internado en el almacén”.

En la tabla 3, el responsable de la actualización de los datos es el encargado del proceso presupuestal, siendo la siguiente información la que figura en la mencionada tabla: “solicitud de gasto”, “la fecha”, la “descripción del gasto”, el “objetivo” y la “partida” relacionada al gasto del presupuesto, el “monto” respectivo y si se ha efectuado el gasto a través del campo “ejecución”.

Finalmente, la tabla 4 es responsabilidad del proceso logístico, donde se carga la siguiente información: los “comprobantes de entrada y salida”, la “fecha” de cada uno de éstos, y si el “usuario” retiró el material del almacén, es decir, si han sido atendidos.

Esta base de datos nos da la ventaja de poder relacionar diferentes documentos forman parte de la gestión económica de presupuesto. Veamos un ejercicio.

Supongamos que un integrante de la organización tiene interés en saber el avance de un gasto que formó parte del “esquema de gasto” y que tiene conocimiento de la “solicitud de gasto”.

En la base de datos, a través de la “tabla 3” puede averiguar si la “solicitud de gasto” ha sido “ejecutada”, es decir, si fue aprobada y si pasó al proceso logístico de adquisición y distribución de los bienes adquiridos. La “tabla 3” se conecta con la “tabla 2” a través del campo “solicitud de gasto” y así se puede obtener la información de la respectiva “orden de compra” y si el material ha sido internado en el “almacén” por el “proveedor”.

Si se desea saber si el material ha sido entregado al “usuario”, la “tabla 2” se conecta con la “tabla 4” a través del campo “orden de compra”, y así se puede obtener la información si el usuario fue atendido. La “tabla 4” se conecta con la “tabla 1” a través de la “tabla 2”, usando los campos “orden de compra” que haría de “ruta” a través de dos tablas de datos. En la “tabla 1” se tiene la información de la “orden de pago” pudiéndose saber si se le pagó al proveedor.

En adición, cada “solicitud de gasto” se relaciona con “objetivos” y “partidas” de tal manera que se puede obtener los gastos tanto por “objetivos”, por “partidas” dentro de cada “objetivo”, y también por “partidas”, sin considerar “objetivos”.

Esta base de datos sería una herramienta de control del gasto del presupuesto pero no solamente en términos contables, sino de eficiencia porque permitiría efectuar la fase 5 denominada la conciliación de los gastos, donde los encargados de los objetivos, el proceso contable y el proceso presupuestal coordinan y verifican si el gasto en cada uno de los objetivos y de las partidas coinciden, lo que daría lugar a que la gestión es eficiente. También el gerente de la empresa o institución podría verificar el avance del gasto y hacer un seguimiento.

Bibliografía

- 1.- Charles T. Hongren, Gary Sundem, Frank Salto, "Contabilidad Administrativa" novena edición, Prentice Hall Hispano Americana, S.A., 1994
- 2.- Polimeni, Fabozzi, Adelger, "Contabilidad de Costos", Mc. Graw Hill, México, D.F., 1990
- 3.- Martín Christopher, "Logística y Aprovisionamiento", Ediciones Folio S.A., Barcelona, 1994
- 4.- David Ruble, "Análisis y Diseño Práctico de Sistemas", Prentice Hall Hispano Americana, México, 1998

DATOS

AUTOR: Marco Antonio Plaza Vidaurre

Grado académico actual: Magister en Economía, por la Pontificia Universidad Católica del Perú

Candidato a Doctor en Economía por la Universidad Federico Villareal, con trabajo de investigación: La Dolarización Oficial de la Economía Peruana. Lima Perú

Docencia: Pontificia Universidad Católica del Perú, departamento de economía; Universidad San Ignacio de Loyola, Facultad de Administración, Lima; Universidad San Marcos, Unidad de Post grado de la Facultad de Administración, Lima