

UNIVERSIDAD LA SALLE EN BOLIVIA

VERITATIS SPLENDOR - LABORE ET ORATIO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

PROGRAMA COMPLEMENTARIO CONTADURÍA PÚBLICA

TRABAJO DIRIGIDO

==========

SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTARIO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ABIERTA TRINIDAD LTDA.

PRESENTADO POR:

ANGELA AGUILERA YAUNE

LA PAZ – BOLIVIA

2009

=======

Nº 117

=======

UNIVERSIDAD LA SALLE EN BOLIVIA

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

PROGRAMA COMPLEMENTARIO CONTADURÍA PÚBLICA

SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTARIO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ABIERTA TRINIDAD LTDA.

POSTULANTE: ANGELA AGUILERA YAUNE

PROFESOR GUÍA: LIC. VICTOR HUGO AMURRIO

Trabajo Dirigido presentado como modalidad de graduación en cumplimiento parcial de los requisitos para optar al grado de Licenciatura en Contaduría Pública

La Paz, Marzo de 2009

AGRADECIMIENTO

- A Dios creador fuente de toda sabiduría por iluminarme día a día y por haberme colmado de bendiciones.
- A toda mi familia mi eterna gratitud y es especial a mi esposo e hija por el impulso que me dieron para poder cristalizar este sueño.
- A la Universidad La Salle por el conocimiento recibido a través de los docentes que pusieron todo su empeño y capacidad en nuestra formación profesional
- A la Cooperativa de Ahorro y Crédito Abierta Trinidad "CACTRI" Ltda. Al haberme abierto las puertas de la institución, por la colaboración y confianza para desarrollar este trabajo y alcanzar mi titulación.
- A mis compañeros de trabajo en especial del área de contabilidad por el apoyo constante que me dieron.
- A todos aquellos que no han sido nombrados, y que de alguna manera colaboraron en el desarrollo del presente trabajo dirigido.

A todos ellos mis más sinceros agradecimientos.

INDICE GENERAL

INDICE

PARTE INTRODUCTORIA

INTRODUCCION I

ANTECEDENTES II

PLATEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION III

PLANTEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE INVESTIGACION III

Objetivo General III
Objetivos Específicos III

JUSTIFICACION IV

ALCANCES DE LA INVESTIGACION V

Ámbito Geográfico V
Ámbito Económico V
Ámbito Financiero V

METODOS DE RECOLECCION DE LA INVESTIGACION VI

Información Primaria VI
Información Secundaría VI

PRIMERA PARTE - LA EMPRESA

CAPITULO 1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA 1

1.1. Descripción General 1

CAPITULO 2 IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DEL PROBLEMA 5

2.1. Antecedentes del Problema 5
2.2. Beneficios que percibiría la empresa con la solución del problema 5
2.3. Beneficios a la actividad profesional actual 6

CAPITULO 3 DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL 7

3.1. Principales funciones que desempeña en la empresa 7
3.2. Aportes importantes que se tendría al desarrollo de la empresa 9
3.3. Presentación de la estructura organizativa 9

SEGUNDA PARTE - MARCO TEORICO

CAPITULO 4 CONTROL **11**

4.1. Definición de control 11
4.2. Elementos de concepto 13
4.3. Requisitos de un buen control 14
4.4. Importancia de control 14
4.5. Bases del control 15
4.6. Elementos de control 16
4.7. Áreas de control 17
4.8. Pasos del proceso de control 20
4.9. Principios de control 23

CAPITULO 5 SISTEMA DE CONTROL **26**

5.1. Técnicas de control 26
5.2. Factores de control 27
5.3. Tipos de controles 29
5.4. Áreas de control 29
5.5. Técnicas de control 31
5.6. Los sistemas de control para la gestión estratégica de las organizaciones 33
5.7. Los Sistemas de Control de Gestión. Su estructura y funcionamiento 35
5.8. El control de gestión 43
5.9. Los sistemas de control para una gestión estratégica, eficiente y eficaz 48
5.10. Aspectos no formales del control 50

CAPITULO 6 PRESUPUESTO **53**

6.1. Reseña Histórica 53
6.2. Presupuesto 54
6.3. El proceso presupuestario en las organizaciones 56
6.4. Control presupuestario 59
6.5. Elementos principales del presupuesto 60

6.6. Objetivos del presupuesto 61
6.7. Funciones del presupuesto 61
6.8. Importancia de los presupuesto para la gerencia 62
6.9. Ventajas que brindan los presupuestos 63
6.10. Limitaciones de los presupuestos 64
6.11. Clasificación de los presupuestos 66

TERCERA PARTE - MARCO PRACTICO

CAPITULO 7 ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACION 88

7.1. Investigación descriptiva 88
7.2. Definición de variables 89
7.3. Diseño de la investigación 90
7.4. Unidad de análisis 92
7.5. Método de recolección de datos 92

CAPITULO 8 CONCLUSIONES DEL TRABAJO DE CAMPO 94

CUARTA PARTE - PROPUESTA

CAPITULO 9 OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA PROPUESTA 98

9.1. Objetivos de la Propuesta 98
9.2. Alcance de la Propuesta 98

CAPITULO 10 PLANTEAMIENTO Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA 99

CAPITULO 11 CONCLUSIONES FINALES DEL TRABAJO 149

BIBLIOGRAFIA 151

ANEXOS

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 ENTREVISTA 154

ANEXO 2 CUESTIONARIO AL JEFE DE CONTABILIDAD 155

ANEXO 3 ESTADOS FINANCIEROS 156

PARTE INTRODUCTORIA

SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTARIO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ABIERTA TRINIDAD LTDA.

INTRODUCCION

En la empresa privada se habla intensamente de control presupuestario, y en el sector público se llega incluso a aprobar una Ley de Presupuesto Nacional, la técnica siguió su evolución, junto con el desarrollo alcanzado por la contabilidad de administrativa.

Esta innovación genera un período de análisis y entendimiento profundo de los costos, promueve la necesidad de presupuestar y programar y fomenta el tecnicismo, el trabajo de grupo y a la toma de decisiones con base al estudio y la evaluación de los costos.

El control presupuestario permite evaluar la actuación y el rendimiento o resultado obtenido en cada unidad.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Abierta Trinidad Ltda. no cuenta con un sistema de control presupuestario.

En el presente trabajo se desarrollará un sistema de control presupuestario para la entidad.

El trabajo de investigación estará conformado por cuatro partes; la primera parte describirá a la entidad, en la segunda parte se desarrollará el marco

teórico, en la tercera parte se describirán los aspectos metodológicos de la investigación y finalmente en la cuarta parta se planteará la propuesta para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Abierta Trinidad Ltda.

ANTECEDENTES

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Abierta Trinidad Ltda. no elabora un presupuesto para el desarrollo de sus actividades.

El control es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos. Este enfoque hace énfasis en los factores sociales y culturales presentes en el contexto institucional ya que parte del principio, que es el propio comportamiento individual quien define en última instancia la eficacia de los métodos de control elegidos en la dinámica de gestión.

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

El presente trabajo de investigación pretende coadyuvar en el alcance de las metas económicos financieras de la cooperativa.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACION

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Abierta Trinidad Ltda. no cuenta con:

- Sistema de control presupuestario.
- Manual para la elaboración del presupuesto.
- Unidad de presupuestos.

De acuerdo a lo mencionado, el problema de investigación se planteará de la siguiente manera:

¿El diseño de un Sistema de Control Presupuestario tiene influencia en el logro de las metas económicas financieras en una cooperativa?

PLANTEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Sistema de Control Presupuestario para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Abierta Trinidad Ltda. para coadyuvar al logro de las metas económicas financieras.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Determinar los ingresos directos e indirectos que tiene la cooperativa.

- Analizar la ejecución de los gastos de la cooperativa.
- Revisar las estructura orgánica de la cooperativa.
- Revisar los manuales administrativos.

JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

El control ha sido definido bajo dos grandes perspectivas, una perspectiva limitada y una perspectiva amplia. Desde la perspectiva limitada, el control se concibe como la verificación a posteriori de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y el control de gastos invertido en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos, forma parte central de la acción de control.

Todo esto lleva a pensar que el control es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional, es decir, el control se entiende no como un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales.

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

Un proceso presupuestario eficaz depende de muchos factores, sin embargo cabe destacar dos que pueden tener la consideración de "requisitos imprescindibles"; así, por un lado, es necesario que la empresa tenga configurada una estructura organizativa clara y coherente, a través de la que se vertebrará todo el proceso de asignación y delimitación de responsabilidades.

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

ALCANCES DE LA INVESTIGACION

ÁMBITO GEOGRAFICO

El trabajo de investigación se realizará en **"La Cooperativa de Ahorro y Crédito TRINIDAD Ltda.",** que se encuentra en el departamento del Beni, ciudad de Trinidad.

ÁMBITO ECONOMICO

"La Cooperativa de Ahorro y Crédito TRINIDAD Ltda." Es una entidad financiera que se encuentra en el sector terciario de la economía que se destaca por prestar servicios de intermediación.

ÁMBITO FINANCIERO

"La Cooperativa de Ahorro y Crédito TRINIDAD Ltda." Es una entidad que presta servicios a sus socios y que propende su sostenibilidad en el tiempo y por supuesto, alcanzar metas económicas. Es una institución con fines de lucro.

METODOS DE RECOLECCION DE LA INFORMACION

INFORMACIÓN PRIMARIA

Se realizarán entrevistas y cuestionarios al personal de la entidad financiera.

INFORMACIÓN SECUNDARIA

Se revisarán textos, paginas de Internet, libros relacionados con el tema de *investigación.*

PRIMERA PARTE

LA EMPRESA

PRIMERA PARTE
LA EMPRESA

CAPITULO 1
DESCRIPCION DE LA EMPRESA

1.1. Descripción General

a) Organización de la sociedad

La Cooperativa de Ahorro y Crédito TRINIDAD Ltda. constituida el 20 de julio de 1963, legalmente reconocida mediante Resolución y/o Personería Jurídica N° 00311 del Consejo Nacional de Cooperativas en fecha 16 de mayo de 1964, y Registro Nacional N° 288 según fojas 46 del INALCO, es una asociación económica y social de responsabilidad limitada, de fondo social y numero de socios variable y duración indefinida; en fecha 06 de abril de 2000, INALCO aprueba el nuevo Estatuto, y el 26 de abril de este mismo año, la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras otorga la Licencia de Funcionamiento signada con el No. 007/2000 bajo la denominación de COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ABIERTA TRINIDAD "CACTRI" LTDA- con domicilio legal en la ciudad de Trinidad, Capital del Departamento del Beni.

La Cooperativa de acuerdo a sus Estatutos, según Capítulo II, artículo 4 tiene como objetivo social único:

Realizar actividades de intermediación financiera y, promover el desarrollo económico y social de sus socios y clientes, mediante la ejecución de las operaciones que le son permitidas:

a) Recibir depósitos en cuentas de ahorro, a la vista o a plazo fijo de los socios, de otras personas naturales o jurídicas
b) Otorgar créditos a sus socios, de corto, mediano y largo plazo con garantías solidarias, personales, hipotecarias, prendarias y/o combinadas.
c) Contraer créditos y obligaciones con entidades bancarias y financieras del país.
d) Contraer obligaciones subordinadas.
e) Realizar operaciones de giros y emitir órdenes de pago exigibles en el país.
f) Realizar operaciones de cambio y compraventa de monedas para sus propias operaciones.
g) Comprar, conservar y vender por cuenta propia certificados de depósitos emitidos por Entidades Financieras y títulos emitidos por el Banco Central de Bolivia y por el Tesoro General de la Nación.
h) Adquirir bienes inmuebles para ser utilizados por la Cooperativa en actividades propias de su giro.
i) Recibir letras u otros efectos en cobranza, así como efectuar operaciones de cobranzas.

CACTRI LTDA, cuenta con su Oficina Central en la ciudad de Trinidad, departamento Beni, situada en Calle Cochabamba, esquina Manuel Limpias No

100 y 4 Agencias provinciales en el Departamento del Beni, ubicadas en las siguientes poblaciones:

1. Agencia # 1, San Ignacio, Provincia Moxos, calle Ballivián.
2. Agencia # 2, San Borja, Provincia Ballivián, Acera Norte de la Plaza Principal
3. Agencia # 3, Santa Ana, Provincia Yacuma, Acera Norte de la Plaza Principal
4. Agencia # 4, Rurrenabaque, Provincia Ballivián, Calle Comercio.

b) Hechos importantes sobre la situación de la entidad

La Cooperativa es parte integrante del grupo de Cooperativas de calidad reconocidas a nivel nacional e internacional A.T.C Asociación Técnica de Cooperativas, a través de la cual presta el servicio SERVIRED con 62 puntos de atención en todo el país y remesas del exterior.

En la Asamblea Anual de socios que se realizó el 1 de abril del 2008, fueron expuestos los estados financieros de la gestión 2007, los que fueron aprobados y según Resolución de la misma, se determinó la distribución de utilidades de la gestión 2007, de acuerdo al Estatuto orgánico y Ley de Sociedades Cooperativas.

Fondo para Reserva 30 %	Bs	300.548
Fondo de Educación 5 %	Bs	50.091
Fondo de Previsión y Asistencia social 5 %	Bs	50.091

Fondo de contingencia 35 %	Bs	350.639
Pago de dividendos 25 %	Bs	250.456

El abono de dividendos en cajas de ahorros de los socios se efectuó el 31 de julio de 2008.

A partir del 1 de junio se estableció el nuevo valor de cada certificado de aportación en Bs 30.- aprobado por la Asamblea anual de socios, esto para permitir mayor captación de socios llegando a todos los niveles sociales del departamento.

Por disposición de la SBEF, los montos destinados a Fondo de educación y Fondo de Previsión y asistencia social se registran en cuentas "otras provisiones" del pasivo.

A los fines de contar con productos y servicios accesibles a los socios y ampliar el mercado, se lanzaron dos nuevos productos, Credisueldo y el Ahorro Educar, también el Directorio y Administración de la Cooperativa, en el 2007 hicieron estudios de las tasas activas y pasivas, y se redujeron las tasas en tres oportunidades; y una sola vez en la presente gestión.

El inicio de la gestión se vio marcada por el cambio del sistema informático Centauro, con su reingeniería global, para adecuarse a las necesidades de la Cooperativa con los organismos fiscalizadores, mayor seguridad en las operaciones, dinamismo y permitir la atención ágil a los socios y clientes.

CAPITULO 2
IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DEL PROBLEMA

2.1. Antecedentes del problema

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Abierta Trinidad Ltda. no cuenta con un Sistema de Control Presupuestario.

No existen medidas para utilizar con eficacia los limitados recursos de la cooperativa.

No existen objetivos por departamentos, los gastos de cada unidad es variante.

2.2. Beneficios que percibiría la empresa con la solución del problema

Con la implantación de un Sistema de Control Presupuestario la cooperativa:

- Servirá como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- Cuantificará en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
- Servirá como un medio de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis.

Significa además la importancia de la existencia de un sistema de alimentación y retroalimentación de información eficiente y eficaz, para la toma de decisiones.

2.3. Beneficios a la actividad profesional actual

La unidad de Contabilidad contará con una herramienta que le permitirá controlar los gastos de una manera eficiente, lo que coadyuvará al cumplimiento de las metas económicas financieras de la cooperativa.

CAPITULO 3
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

3.1. Principales funciones que se desempeña en la empresa

La postulante es la asistente de contabilidad de la cooperativa es responsable del proceso de revisión, verificación y registro de las operaciones que se generan en el día, en la Oficina Central; debiendo asegurarse que estas sean previamente desglosadas y clasificadas y tiene las siguientes funciones:

1. Desglose de reportes, boletas, sumadores, facturas y otros de las operaciones diarias de la Oficina central.
2. Clasificación de la documentación y elaboración de comprobantes contables de ingresos, egresos y traspasos en forma diaria.
3. Registrar y llevar el control de las cuentas bancarias por los cheques girados, los depósitos, las notas de créditos y débitos, debidamente conciliadas.
4. Elaborar los comprobantes de egreso, para todo pago con cheque, debidamente autorizados por el Jefe de sección.
5. Elaborar las planillas de pago de haberes, para su revisión, verificación y validación por el Jefe de Contabilidad.
6. Asentar en los libros Compras y Ventas IVA, los movimientos producidos por la recepción o extensión de las notas fiscales.

7. Revisar y analizar diariamente los reportes de caja (resumen cajero), hoja de bóveda de contabilidad, con las boletas y los recibos emitidos en caja.
8. Desglosar, numerar y archivar diariamente la documentación de contabilidad en forma cronológica.
9. Participar en los diferentes inventarios y manejo de kardex de activos fijos.
10. Llenado de formularios de pago de depósitos de aportes de Ley dentro de las fechas establecidas.
11. Alineación diaria del sistema computarizado.
12. Con el fin de obtener distintos tipos de informes de los datos existentes en documentos contables, es importante maximizar la utilización de programas disponibles en el Sistema Centauro, módulo de contabilidad y otros autorizados por la Gerencia General, como los paquetes de Excel, Word.
13. Revisar, codificar y verificar la exactitud de las planillas y documentación de descargo y reposición de caja chica, gastos de refrigerio y gastos oficiales de la Oficina Central.
14. Prepara la información necesaria para el pago de retenciones de aportes e ingresos diferidos.
15. Proponer los ajustes necesarios al Jefe de Contabilidad, en caso de detectar la necesidad de hacerlos.
16. Sacar respaldos diarios (backups) de todo el movimiento diario, en los medios creados, para la protección de la información contable.
17. Atender y estar atento del funcionamiento de los subsistemas de Ahorro, DPFs y Créditos.

18. Crear archivos y programas que sean necesarios en los subsistemas de acuerdo a las necesidades.
19. Cooperar con el Jefe de Contabilidad en la realización y revisión de los inventarios físicos, debiendo asegurarse de efectuar del registro cuidadoso de los activos fijos.
20. Conciliaciones de saldos por operaciones con las Agencias.
21. Contabilización y control de giros, transferencias, operaciones de SERVIRED, remesas del exterior, con sus respectivas comisiones por cobrar y por pagar, con las Agencias de la Cooperativa y con las Cooperativas corresponsales del País.
22. Revisión, de las boletas de retiros de cajas de ahorros, transferencias, depósitos a plazo fijo y otros pagos registrados en el comprobante de reembolso a bóveda y, cualquier diferencia o discrepancia informar al Jefe de Contabilidad.

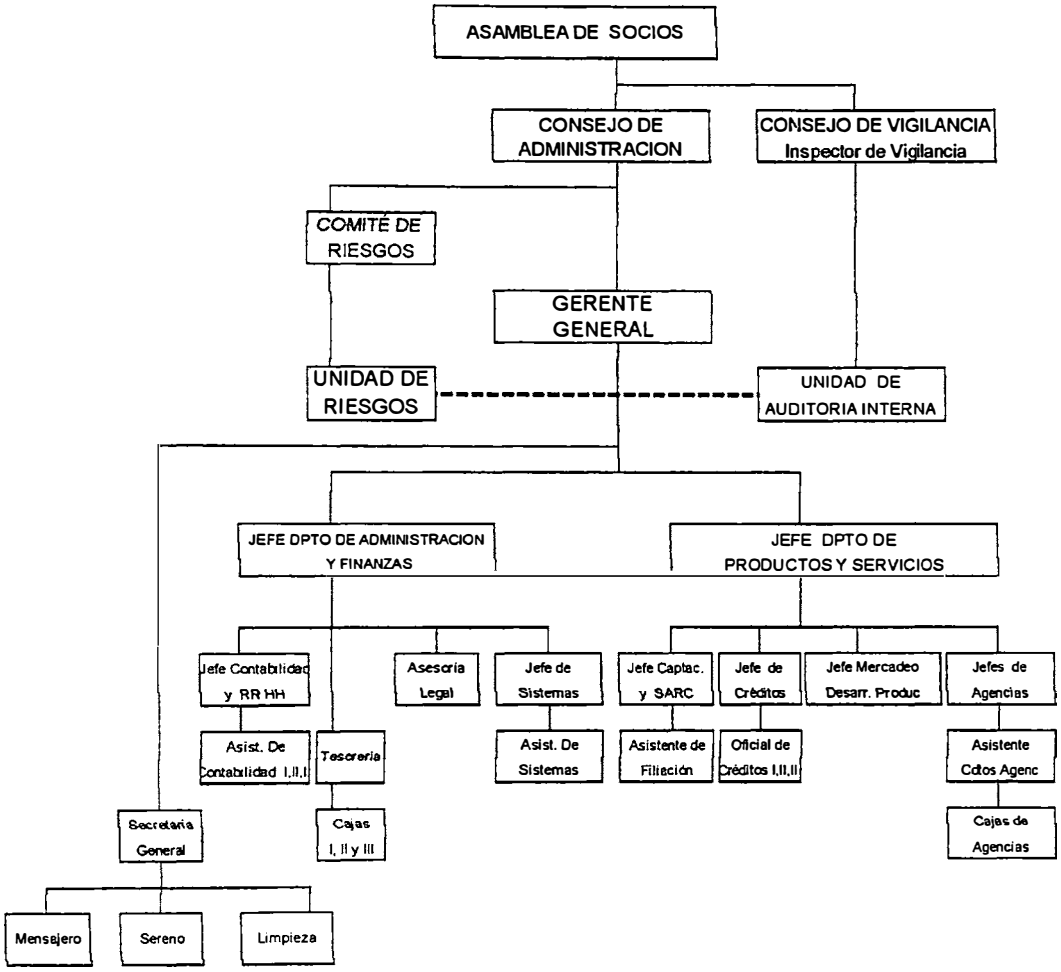
3.2. Aportes importantes que se tendría al desarrollo de la empresa

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Trinidad Ltda. podrá contar con un manual para la elaboración del presupuesto anual.

3.3. Presentación de la estructura organizativa

La estructura orgánica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Trinidad Ltda. es la siguiente:

ESTRUCTURA ORGANICA DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ABIERTA
TRINIDAD - "CACTRI" LTDA
VIGENTE desde 01/09/2005 a la fecha



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Trinidad Ltda.

SEGUNDA PARTE
MARCO TEORICO

SEGUNDA PARTE
MARCO TEORICO

CAPITULO 4
CONTROL

4.1. Definición de control

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización y no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico.

A fin de incentivar que cada uno establezca una definición propia del concepto se revisarán algunos planteamientos de varios autores estudiosos del tema:

- Robert B. Buchele: El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.

- George R. Terry: El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorización y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.
- Buró K. Scanlan: El control tiene como objetivo cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.
- Robert C. Appleby: La medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan económica y eficazmente.
- Robert Eckles, Ronald Carmichael y Bernard Sarchet: Es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos.
- Harold Koontz y Ciril O´Donell: Implica la medición de lo logrado en relación con lo estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.
- Chiavenato: El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.

La palabra control tiene muchas connotaciones y su significado depende de la función o del área en que se aplique; puede ser entendida:

- Como la función administrativa que hace parte del proceso administrativo junto con la planeación, organización y dirección, y lo que la precede.
- Como los medios de regulación utilizados por un individuo o empresa, como determinadas tareas reguladoras que un controlador aplica en una empresa para acompañar y avalar su desempeño y orientar las decisiones.

También hay casos en que la palabra control sirve para diseñar un sistema *automático que mantenga un grado constante de flujo o de funcionamiento* del sistema total; es el caso del proceso de control de las refinerías de petróleo o de industrias químicas de procesamiento continuo y automático: el *mecanismo de control detecta cualquier desvío de los patrones normales*, haciendo posible la debida regulación.

- Como la función restrictiva de un sistema para mantener a los *participantes dentro de los patrones deseados y evitar cualquier desvío*. Es el caso del control de frecuencia y expediente del personal para evitar posibles abusos. Hay una imagen popular según la cual la palabra control *está asociada a un aspecto negativo, principalmente cuando en las* organizaciones y en la sociedad es interpretada en el sentido de restricción, coerción, limitación, dirección, refuerzo, manipulación e inhibición.

También hay otras connotaciones para la palabra control:

- ✓ Comprobar o verificar;
- ✓ Regular;
- ✓ Comparar con un patrón;
- ✓ Ejercer autoridad sobre alguien (dirigir o mandar);
- ✓ Frenar o impedir.

4.2. Elementos de concepto

- Relación con lo planteado: Siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación.
- Medición: Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.
- *Detectar desviaciones*: Una de las *funciones inherentes al control*, es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.

- Establecer medidas correctivas: El objeto del control es prever y corregir los errores.

4.3. Requisitos de un buen control

- Corrección de fallas y errores: El control debe detectar e indicar errores de planeación, organización o dirección.
- Previsión de fallas o errores futuros: el control, al detectar e indicar errores actuales, debe prevenir errores futuros, ya sean de planeación, organización o dirección.

4.4. Importancia del control

Una de las razones más evidentes de la importancia del control es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar. El control se emplea para:

- Crear mejor calidad: Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores.
- Enfrentar el cambio: Este forma parte del ambiente de cualquier organización. Los mercados cambian, la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público. Surgen materiales y tecnologías nuevas. Se aprueban o enmiendan reglamentos gubernamentales. La función del control sirve a los gerentes para responder a las amenazas o las oportunidades de todo ello, porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos y los servicios de sus organizaciones.
- Producir ciclos más rápidos: Una cosa es reconocer la demanda de los consumidores para un diseño, calidad, o tiempo de entregas mejorados, y otra muy distinta es acelerar los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de esos productos y servicios nuevos a los clientes. Los clientes de

la actualidad no solo esperan velocidad, sino también productos y servicios a *su medida*.

- Agregar valor: Los tiempos veloces de los ciclos son una manera de obtener ventajas competitivas. Otra forma, aplicada por el experto de la administración japonesa Kenichi Ohmae, es agregar valor. Tratar de igualar todos los movimientos de la competencia puede resultar muy costoso y contraproducente. Ohmae, advierte, en cambio, que el principal objetivo de una organización debería ser "agregar valor" a su producto o servicio, de tal manera que los clientes lo comprarán, prefiriéndolo sobre la oferta del consumidor. Con frecuencia, este valor agregado adopta la forma de una calidad por encima de la medida lograda aplicando procedimientos de control.
- Facilitar la delegación y el trabajo en equipo: La tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen *juntos en equipo. Esto no disminuye la responsabilidad última de la gerencia.* Por el contrario, cambia la índole del proceso de control. Por tanto, el proceso de control permite que el gerente controle el avance de los *empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo.*

4.5. Bases del control

Se podría comenzar definiendo qué es una base. Bastaría traer a nuestra memoria y fijarnos en la clase de geometría cuando nos explicaban que un triángulo esta conformado por dos elementos principales: base y altura. Para aquel entonces bastaba fijarnos en la parte inferior de la figura y darnos cuenta que sin aquella base ¿sería acaso posible la estabilidad del triángulo? Asimismo funciona con el control organizacional y sus

basamentos, podríamos decir que el control se basa en la consecución de las siguientes actividades:

- ✓ Planear y organizar.
- ✓ *Hacer.*
- ✓ Evaluar.
- ✓ Mejorar.
  - *Los objetivos son los programas que desea lograr la empresa, los que* facilitarán alcanzar la meta de esta. Lo que hace necesaria la planificación y organización para fijar qué debe hacerse y cómo.
  - El hacer es poner en práctica el cómo se planificó y organizó la consecución de los objetivos. De éste hacer se desprende una información que proporciona detalles sobre lo que se está realizando, o sea, ella va a esclarecer cuáles son los hechos reales. Esta información debe ser clara, práctica y actualizada al evaluar.
  - El evaluar que no es más que la interpretación y comparación de la información obtenida con los objetivos trazados, se puedan tomar decisiones acerca de que medidas deben ser necesarias tomar.
  - *La mejora es la puesta en práctica de las medidas que resolverán las* desviaciones que hacen perder el equilibrio al sistema.

4.6. Elementos del control

El control es un proceso cíclico y repetitivo. Está compuesto de cuatro elementos que se suceden:

- Establecimiento de estándares: Es la primera etapa del control, que establece los estándares o criterios de evaluación o comparación. Un estándar es una norma o un criterio que sirve de base para la evaluación o

comparación de alguna cosa. Existen cuatro tipos de estándares; los cuales se presentan a continuación:

- Estándares de cantidad: Como volumen de producción, cantidad de existencias, cantidad de materiales primas, números de horas, entre otros.
- Estándares de calidad: Como control de materia prima recibida, control de calidad de producción, especificaciones del producto, entre otros.
- Estándares de tiempo: Como tiempo estándar para producir un determinado producto, tiempo medio de existencias de un productos determinado, entre otros.
- Estándares de costos: Como costos de producción, costos de administración, costos de ventas, entre otros.

- Evaluación del desempeño: Es la segunda etapa del control, que tiene como fin evaluar lo que se está haciendo.
- Comparación del desempeño con el estándar establecido: Es la tercera etapa del control, que compara el desempeño con lo que fue establecido como estándar, para verificar si hay desvío o variación, esto es, algún error o falla con relación al desempeño esperado.
- Acción correctiva: Es la cuarta y última etapa del control que busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado. La acción correctiva es siempre una medida de corrección y adecuación de algún desvío o variación con relación al estándar esperado.

4.7. Áreas del control

El control actúa en todas las áreas y en todos los niveles de la empresa. Prácticamente todas las actividades de una empresa están bajo alguna forma de control o monitoreo.

Las principales áreas de control en la empresa son:

- *Áreas de producción*: Si la empresa es industrial, el área de producción es aquella donde se fabrican los productos; si la empresa fuera prestadora de servicios, el área de producción es aquella donde se prestan los servicios; los principales controles existentes en el área de producción son los siguientes:
    - Control de producción: El objetivo fundamental de este control es programar, coordinar e implantar todas las medidas tendientes a lograr un optimo rendimiento en las unidades producidas, e indicar el modo, tiempo y lugar más idóneos para lograr las metas de producción, cumpliendo así con todas las necesidades del departamento de ventas.
        - Control de calidad: Corregir cualquier desvío de los estándares de calidad de los productos o servicios, en cada sección (control de rechazos, inspecciones, entre otros).
        - Control de costos: Verificar continuamente los costos de producción, ya sea de materia prima o de mano de obra.
        - Control de los tiempos de producción: Por operario o por maquinaria; para eliminar desperdicios de tiempo o esperas innecesarias aplicando los estudios de tiempos y movimientos.
        - Control de inventarios: De materias primas, partes y herramientas, productos, tanto subensamblados como terminados, entre otros.
        - Control de operaciones Productivas: Fijación de rutas, programas y abastecimientos, entre otros.
        - Control de desperdicios: Se refiere la fijación de sus mínimos tolerables y deseables.
        - Control de mantenimiento y conservación: Tiempos de máquinas paradas, costos, entre otros.

- Área comercial: Es el área de la empresa que se encarga de vender o comercializar los productos o servicios producidos.
    - Control de ventas: Acompaña el volumen diario, semanal, mensual de las ventas de la empresa por cliente, vendedor, región, producto o servicio, con el fin de señalar fallas o distorsiones en relación con las previsiones.

Pueden mencionarse como principales controles de ventas:

- Por volumen total de las mismas ventas.
- Por tipos de artículos vendidos.
- Por volumen de ventas estacionales.
- Por el precio de artículos vendidos.
- Por clientes.
- Por territorios.
- Por vendedores.
- Por utilidades producidas.
- Por costos de los diversos tipos de ventas.
    - Control de propaganda: Para acompañar la propaganda contratada por la empresa y verificar su resultado en las ventas.
    - Control de costos: Para verificar continuamente los costos de ventas, así como las comisiones de los vendedores, los costos de propaganda, entre otros.

- Área financiera: Es el área de la empresa que se encarga de los recursos financieros, como el capital, la facturación, los pagos, el flujo de caja, entre otros. Los principales controles en el área financiera se presentan a continuación:

- Control presupuestario: Es el control de las previsiones de los gastos financieros, por departamento, para verificar cualquier desvío en los gastos.
- Control de costos: Control global de los costos incurridos por la empresa, ya sean costos de producción, de ventas, administrativos (gastos administrativos entre los cuales están; salarios de la dirección y gerencia, alquiler de edificios, entre otros), financieros como los intereses y amortizaciones, préstamos o financiamientos externos entre otros.

- Área de recursos humanos: Es el área que administra al personal, los principales controles que se aplican son los que siguen:
  - Controles de asistencia y retrasos: Es el control del reloj chequeador o del expediente que verifica los retrasos del personal, las faltas justificadas por motivos médicos, y las no justificadas.
  - Control de vacaciones: Es el control que señala cuando un funcionario debe entrar en vacaciones y por cuántos días.
  - Control de salarios: Verifica los salarios, sus reajustes o correcciones, despidos colectivos, entre otros.

4.8. Pasos del proceso de control

El control administrativo: Es un esfuerzo sistemático para establecer normas de desempeño con objetivos de planificación, para diseñar sistemas de reinformación, para comparar los resultados reales con las normas previamente establecidas, para determinar si existen desviaciones y para medir su importancia, así como para tomar aquellas medidas que se necesiten para garantizar que todos los recursos de la empresa se usen de la manera más eficaz y eficiente posible para alcanzar los objetivos de la empresa.

En ella se divide el control en cuatro pasos los cuales son:

- Establecer normas y métodos para medir el rendimiento: Representa un plano ideal, las metas y los objetivos que se han establecido en el proceso de planificación están definidos en términos claros y mensurables, que incluyen fechas límites específicas.

Esto es importante por los siguientes motivos:

En primer lugar; las metas definidas en forma vaga, por ejemplo, "mejorar las habilidades de los empleados", estas son palabras huecas, mientras los gerentes no comiencen a especificar que quieren decir con mejorar, que pretenden hacer para alcanzar esas metas y cuando.

Segundo; las metas enunciadas con exactitud, como por ejemplo "mejorar las habilidades de los empleados realizando seminarios semanales en nuestras instalaciones, durante los meses de febrero y marzo; se pueden medir mejor, en cuanto a exactitud y utilidad, que las palabras huecas.

Y por último; los objetivos mensurables, enunciados con exactitud, se pueden comunicar con facilidad y traducir a normas y métodos que se pueden usar para medir los resultados. Esta facilidad para comunicar metas y objetivos enunciados con exactitud resulta de suma importancia para el control, pues algunas personas suelen llenar los roles de la planificación, mientras que a otras se les asignan los roles de control.

En las industrias de servicios, las normas y medidas podrían incluir el tiempo que los clientes tienen que estar en las filas de un banco, el tiempo que tienen que esperar antes de que les contesten el teléfono o la cantidad de clientes nuevos que ha atraído una campaña de publicidad renovada. En

una empresa industrial, las normas y medidas podrían incluir las metas de ventas y producción, las metas de asistencia al trabajo, los productos de desecho producidos y reciclados y los registros de seguridad.

- Medir los resultados: En muchos sentidos éste es el paso más fácil del proceso de control; las dificultades, presuntamente se han superado con los dos primeros pasos. Ahora, es cuestión de comparar los resultados medidos con las metas o criterios previamente establecidos. Si los resultados corresponden a las normas, los gerentes pueden suponer "que todo está bajo control"

En la figura se observa, que no tienen que intervenir en forma activa en las operaciones de la organización.

- Tomar medidas correctivos: Este paso es necesario si los resultados no cumplen con los niveles establecidos (estándares) y si el análisis indica que se deben tomar medidas. Las medidas correctivas pueden involucrar un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización. Por ejemplo; el dueño director de una franquicia podría ver que necesita más empleados en el mostrador para alcanzar la norma de espera de cinco minutos por clientes establecidos por McDonald's. Por su parte, los controles pueden revelar normas inadecuadas. Dependiendo de las circunstancias, las medidas correctivas podrían involucrar un cambio en las normas originales, en lugar de un cambio en la actividad.

La figura ilustra otro punto importante, a saber, que el control es un proceso dinámico. Si los gerentes no vigilan el proceso de control hasta su conclusión, únicamente estarán vigilando la actuación, en lugar de estar ejerciendo el control. La importancia siempre debe radicar en encontrar

maneras constructivas que permitan que los resultados cumplan con los parámetros y no tan sólo en identificar fracasos pasados.

- Retroalimentación: Es básica en el proceso de control, ya que a través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo.

Siempre será necesario dar a conocer los resultados de la medición a ciertos miembros de la organización para solucionar las causas de las desviaciones. Se les pueden proporcionar los resultados tanto a los individuos cuyas actuaciones son medidas, como a sus jefes, o a otros gerentes de nivel superior y los miembros del staff. Cada decisión tendrá sus ventajas e inconvenientes y dependerá del tipo de problema que se desee afrontar. En todo caso, la información debe darse de la forma más objetiva posible. Pierde eficacia cuando se incluyen en ellas sentimientos, suposiciones personales, críticas, interpretaciones, juicios, etc. Parece que cuando muchas personas intervienen en la comunicación de los resultados, incluidos el personal de staff o los supervisores y es difícil ser neutrales, aumenta el riesgo de que surjan el conflicto y actitudes defensivas en los empleados que están siendo controlados.

De la calidad de la información dependerá el grado con el que se retroalimente el sistema.

4.9. Principios de control

- Equilibrio: A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarle el grado de control correspondiente. De la misma manera la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se están

cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.

Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos, por tanto es imprescindible establecer medidas especificas de actuación, o estándares, que sirvan de patrón para la evaluación de lo establecido mismas que se determinan con base en los objetivos. Los estándares permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, evitando errores y, consecuentemente, pérdidas de tiempo y de dinero.

- De la oportunidad: El control, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación.
- De los objetivos: Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos. Ningún control será valido si no se fundamenta en los objetivos y si, a través de él, no se revisa el logro de los mismos.
- De las desviaciones: Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de manera que sea posible conocer las causas que lo originaron, a fin de tomar medidas necesarias para evitarlas en futuro. Es inútil detectar desviaciones si no se hace el análisis de las mismas y si no se establecen medidas preventivas y correctivas.
- De la costeabilidad: El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que este represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que este reporte. Un control sólo deberá implantarse si su costo se justifica en los resultados que se esperen de él; de nada servirá establecer un sistema de control si los beneficios financieros que reditúa resultan menores que el costo y el tiempo que implican su implantación.

- De excepción: El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente que funciones estratégicas requieren el control. Este principio se auxilia de métodos probabilísticos, estadísticos o aleatorios.

CAPITULO 5
SISTEMAS DE CONTROL

5.1. Técnicas de Control

Constituye la cuarta y ultima etapa del proceso administrativo. Este tiende a asegurar que las cosas se hagan de acuerdo con las expectativas o conforme fue planeado, organizado y dirigido, señalando las fallas y errores con el fin de repararlos y evitar que se repitan.

Establecimiento de Estándares: Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control.

Los estándares son criterios establecidos contra los cuales pueden medirse los resultados, representan la expresión de las metas de planeación de la empresa o departamento en términos tales que el logro real de los deberes asignados puedan medirse contra ellos.

Los estándares pueden ser físicos y representar cantidades de productos, unidades de servicio, horas-hombre, velocidad, volumen de rechazo, etc., o pueden estipularse en términos monetarios como costos, ingresos o inversiones; u otros términos de medición.

Medición de resultados: Si el control se fija adecuadamente y si existen medios disponibles para determinar exactamente que están haciendo los subordinados, la comparación del desempeño real con lo esperado es fácil. Pero hay actividades en las que es difícil establecer estándares de control por lo que se dificulta la medición.

Corrección: Si como resultado de la medición se detectan desviaciones, *corregir inmediatamente esas desviaciones* y *establecer nuevos planes* y procedimientos para que no se vuelvan a presentar. Retroalimentación: Una vez corregidas las desviaciones, reprogramar el proceso de control con la información obtenida causante del desvío.

5.2. Factores del Control

Existen cuatro factores que deben ser considerados al aplicar el proceso de control.

- Cantidad
- Tiempo
- Costo
- Calidad

Los tres primeros son de carácter cuantitativo y el último es eminentemente cualitativo.

El factor cantidad se aplica a actividades en la que el volumen es importante. A través del factor tiempo se controlan las fechas programadas. El costo es utilizado como un indicador de la eficiencia administrativa, ya que por medio de él se determinan las erogaciones de ciertas actividades. La calidad se refiere a las especificaciones que debe reunir un cierto producto o ciertas funciones de la empresa.

Controles Utilizados Con Más Frecuencia En Los Factores Del Control

Cantidad	**Tiempo**	**Costo**	**Calidad**
Presupuestos	Estudios de tiempos	Presupuestos	Evaluación de la actuación
Estimaciones	Fechas límite	Costo por metro cuadrado	Pruebas psicológicas
Productos terminados	Programas	Costos estándar	Inspecciones visuales
Unidades vendidas	Tiempo - máquina	Pronósticos	Coeficientes
Unidades rechazadas	Medición del trabajo	Contabilidad	Rendimiento del personal
Inventarios de personal	Procedimientos	Productividad	Informes
Medición del trabajo	Estándares	Rendimiento s/inversión	Procedimientos
Pronósticos			Estándares
Control de inventarios			Calificación de méritos

5.3. Tipos de Controles

Control preliminar. Este control tiene lugar antes de principiar operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad. La consistencia en el uso de las políticas y procedimientos es promovida por los esfuerzos del control.

Control concurrente. Este control tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades, según ocurran.

Control de retroalimentación. Este tipo de control se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores, para corregir posibles desviaciones futuras del estándar aceptable.

5.4. Áreas del Control

El control, actúa en todas las áreas y en todos los niveles de una empresa. *Prácticamente todas las actividades de una empresa están bajo alguna* forma de control o monitoreo.

Preferentemente debe abarcar las funciones básicas y áreas clave de resultados como:

Control de producción. La función del control en esta área busca el incremento de la eficiencia, la reducción de costos, y la uniformidad y mejora de la calidad del producto, aplicando técnicas como estudios de tiempos y movimientos, inspecciones, programación lineal, análisis estadísticos y gráficas.

Control de calidad. Se refiere a la vigilancia que debe hacerse para comprobar una calidad específica tanto en materias primas como en los productos terminados; establece límites aceptables de variación en cuanto al color, acabado, composición, volumen, dimensión, resistencia, etc.

Control de inventarios. Se encarga de regular en forma óptima las existencias en los almacenes tanto de refacciones como de herramientas, materias primas, productos en proceso y terminados; protegiendo a la empresa de costos innecesarios por acumulamiento o falta de existencias en el almacén.

Control de compras. Esta función verifica el cumplimiento de actividades como: a) Selección adecuada de los proveedores, b) Evaluación de la cantidad y calidad especificadas por el departamento solicitante, c) Control de los pedidos desde el momento de su requisición hasta la llegada del material, d) Determinación del punto de pedido y reorden, e) Comprobación de precios.

Control de mercadotecnia. Se efectúa mediante el estudio de informes y estadísticas donde se analiza si las metas de mercadeo se han cumplido o no; comprende áreas tales como ventas, desarrollo de productos, distribución, publicidad y promoción.

Control de ventas. Los pronósticos y presupuestos de ventas son esenciales para el establecimiento de este control. La función de este sistema sirve para medir la actuación de la fuerza de ventas en relación con las ventas pronosticadas y adoptar las medidas correctivas adecuadas.

Control de finanzas. Proporciona información acerca de la situación financiera de la empresa y del rendimiento en términos monetarios de los recursos, departamentos y actividades que la integran.

Control de recursos humanos. Su función es la evaluación de la efectividad en la implantación y ejecución de todos y cada uno de los programas de personal y del cumplimiento de los objetivos de este departamento, aplicando la evaluación al reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, motivación, sueldos y salarios, seguridad e higiene y prestaciones.

5.5. Técnicas de Control

Técnica: Conjunto de procedimientos propios de un arte, ciencia u oficio. Habilidad con que se utilizan esos procedimientos. Método habilidad, táctica

Tomando en cuenta la definición de la palabra técnica, se puede definir a las técnicas del control como todos los procedimientos o métodos usados un una organización para controlar o supervisar un proceso automatizado o actividad humana.

Existen diferentes técnicas de planeación-control que usa un ejecutivo. Por ejemplo, las normas administrativas que son un tipo de planeación importante, también se usa para propósitos de control. En forma similar los presupuestos son planes, y su uso, adecuadamente llamado formulación de presupuestos, es esencialmente una función de control, así como los estudios de evaluación de personal están realizados de acuerdo con el proceso de control.

A continuación se muestra algunas técnicas de control mas comúnmente usadas:

Presupuesto:

Un mecanismo ampliamente usado para el control administrativo es el presupuesto. Por tanto se ha supuesto, a veces, que la presupuestación es el mecanismo para llevar a cabo el control.

La presupuestación es la formulación de planes para un determinado período futuro en términos numéricos. Como tales los presupuestos son estados de resultados anticipados, en términos financieros -como en los de ingreso y capital- o en aspectos no financieros -como en el caso de horas

de mano de obra directa, materiales, volumen físico de ventas o unidades de producción -. Se dice que los presupuestos es la monetización de los planes.

Los presupuestos obligan a la planeación y permiten que la autoridad sea delegada sin pérdida de control. Es decir, la reducción de los planes a números definitivos obliga a usar una clase de método que permite al administrador ver claramente qué capital será necesario, para quién, dónde y qué costo, ingreso o unidades de insumo o producto físico incluirán sus planes. Una vez hallado esto, puede delegar mas libremente la autoridad para efectuar el plan dentro de los límites del presupuesto.

5.6. Los sistemas de control para la gestión estratégica de las organizaciones

Todo sistema de dirección, por muy distintas que sean sus características o función social, está compuesto por un conjunto de funciones complejas en su conformación y funcionamiento. Para Newman (1968, p. 21.): "La dirección ha sido definida como la guía, conducción y control de los esfuerzos de un grupo de individuos hacia un objetivo común." [1]

El trabajo de cualquier directivo puede ser dividido en las siguientes funciones:

1. Planificar: determinar qué se va a hacer. Decisiones que incluyen el esclarecimiento de objetivos, establecimiento de políticas, fijación de programas y campañas, determinación de métodos y procedimientos específicos y fijación de previsiones día a día.

[1] William Newman. Programación, organización y control. Bilbao, Ed. Deusto, 1968, p. 21.

2. Organizar: agrupar las actividades necesarias para desarrollar los planes en unidades directivas y definir las relaciones entre los ejecutivos y los empleados en tales unidades operativas.
3. Coordinar los recursos: obtener, para su empleo en la organización, el personal ejecutivo, el capital, el crédito y los demás elementos necesarios para realizar los programas.
4. Dirigir: emitir instrucciones. Incluye el punto vital de asignar los programas a los responsables de llevarlos a cabo y también las relaciones diarias entre el superior y sus subordinados.
5. Controlar: vigilar si los resultados prácticos se conforman lo más exactamente posible a los programas. Implica estándares, conocer la motivación del personal a alcanzar estos estándares, comparar los resultados actuales con los estándares y poner en práctica la acción correctiva cuando la realidad se desvía de la previsión. (Newman, 1968).

Siempre que se está en presencia de un proceso de dirección, estas funciones deben estar implícitas, aunque la subdivisión que se presenta tenga un carácter puramente analítico y metodológico, ya que todos se producen de forma simultánea en un período de tiempo dado, y sin atenerse a este orden predeterminado en el cual se presenta. En la actualidad, esta subdivisión la conforman solamente la planificación, la organización, la dirección y el control, pues se considera que en cualquiera de las restantes, la coordinación es parte de ellas.

Lo que si resulta indiscutible, es que cada una de estas funciones juega un papel determinado dentro del proceso de dirección, complementándose mutuamente y formando un sistema de relaciones de dirección. A pesar del papel de cada una, muchos autores se plantean la importancia relativa que tiene la planificación por sobre las demás.

5.7. Los Sistemas de Control de Gestión. Su estructura y *funcionamiento*

Desde la comunidad primitiva, el hombre se ha planteado la necesidad de regular sus acciones y recursos en función de su supervivencia como individuo o grupo social organizado. En cualquier caso, existió en primer momento, un instinto de conservación y con el posterior desarrollo bio-psico-social, una conciencia de organización que les permitió administrar sus recursos. Surgió así un proceso de regulación y definición de actividades que garantizaba:

1. Orientarse hacia una idea o necesidad determinada, guiados generalmente por un líder.
2. Contar con alimentos, herramientas, tierra y hasta lugares para la pesca en determinado período del año.
3. Conocer exactamente, quién o quiénes eran responsables de una u otra labor.
4. Detectar alguna falta y las posibles causas.
5. Actuar ante una situación que atentara en contra de lo que se encontraba previsto.

Este proceso que inicialmente era una actividad intuitiva, fue perfeccionándose gradualmente y con el tiempo evolucionó a modelos que reforzarían su carácter racional y por lo tanto han ido profundizando y refinando sus mecanismos de funcionamiento y formas de ejecución, hasta convertirse en sistemas que, adaptados a características concretas y particulares, han pasado a formar parte elemental y punto de atención de cualquier organización.

Con el desarrollo de la sociedad y de los sistemas de producción influenciados por el desarrollo científico técnico y las revoluciones industriales, la forma de enfrentar situaciones objetivas ha exigido una mayor profundidad de análisis y conceptos para asumir funciones o desempeñar papeles determinados y mantener al menos un nivel de competencia que permita sobrevivir. Derivados de este proceso surgen ideas y términos como la gestión y todo lo que ella representa.

La gestión está caracterizada por una visión más amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado. Puede asumirse, como la "disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados"[2]. Pudiera generalizarse como una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

Los sistemas de gestión han tenido que irse modificando para dar respuesta a la extraordinaria complejidad de los sistemas organizativos que se han ido adoptando, así como a la forma en que el comportamiento del entorno ha ido modificando la manera en que incide sobre las organizaciones.

Para lograr definir, por tanto, lo que se ha dado en llamar **"Control de Gestión"**, sería imprescindible la fusión de lo antes expuesto con todo un grupo de consideraciones y análisis correspondientes sobre el control.

En todo este desarrollo, el control ha ido reforzando una serie de etapas que lo caracterizan como un **proceso** en el cual las organizaciones deben definir la información y hacerla fluir e interpretarla acorde con sus necesidades para tomar decisiones.

[2] Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2002. © 1993-2001 Microsoft Corporation.

El proceso de control clásico consta de una serie de elementos que son:

"**Establecimiento de los criterios de medición**, tanto de la actuación real como de lo deseado. Esto pasa por la fijación de cuáles son los objetivos y cuantificarlos; por determinar las áreas críticas de la actividad de la organización relacionadas con las acciones necesarias para la consecución de los objetivos y por el establecimiento de criterios cuantitativos de evaluación de las acciones en tales áreas y sus repercusiones en los objetivos marcados.

Fijación de los procedimientos de comparación de los resultados alcanzados con respecto a lo deseado.

Análisis de las causas de las desviaciones y posterior propuesta de acciones correctoras.

La principal limitante de este enfoque sobre el control radica en que las acciones correctivas se tomarán una vez ocurrida la desviación (a posteriori), por el hecho de no encontrarse previamente informados y preparados para evitar la posible desviación. Además presenta otras limitantes que lo hace poco efectivo ante las necesidades concretas de la organización, que requieren un análisis más detallado, en cuanto a su relación con el entorno, características de la organización, carácter sistémico y valoración de aspectos cualitativos los cuales se denominarán en lo adelante factores no formales del control.

Uno de los aspectos más importantes que ha de caracterizar al control como proceso, lo constituye el hecho de que el mismo se diseñe con un enfoque sistémico, por lo que resulta de gran importancia esclarecer los conceptos a él asociados.

Es preciso comenzar entonces por el concepto de Sistema, visto esto como un conjunto de elementos interrelacionadas entre si, en función de un fin, que forman un todo único y que posee características nuevas que no están presentes en cada uno de los elementos que lo forman.

Cada elemento que conforma un sistema tiene una función específica bien definida y la obligación de cumplirla y contribuir de forma sinérgica al correcto funcionamiento y, en definitiva, alcanzar el objetivo determinado. En una organización, solamente esto le permitirá sobrevivir.

Puede hablarse, entonces, de un **Sistema de Control**, como un conjunto de acciones, funciones, medios y responsables que garanticen, mediante su interacción, conocer la situación de un aspecto o función de la organización en un momento determinado y tomar decisiones para reaccionar ante ella.

Los sistemas de control (Menguzzato y Renau. 1986, p. 245.) deben cumplir con una serie de requisitos para su funcionamiento eficiente:

- Ser entendibles.
- Seguir la forma de organización.
- Rápidos.
- Flexibles.
- Económicos.

Cada parte de este sistema debe estar claramente definida e integrada a una estructura que le permita fluir y obtener de cada una la información necesaria para el posterior análisis con vistas a influir en el comportamiento de la organización. Habría que agregar a la definición brindada dos factores importantes.

- El proceso de control debe contar con una definición clara de cada centro de información. (Centro de responsabilidad)[√].
- Debe tener bien definido qué información es la necesaria y cómo se recogerá, procesará y llevará a la dirección para la toma de decisiones.

El sistema de control debe estar soportado sobre la base de las necesidades o metas que se trace la organización. Estas metas pueden ser asumidas como los objetivos que se ha propuesto alcanzar la organización y que determinan en definitiva su razón de ser.

El hecho de que el sistema de control se defina y oriente por los objetivos estratégicos de una organización, le otorga un carácter eminentemente estratégico, pues estará diseñado para pulsar el comportamiento de las distintas partes del sistema en función del cumplimiento de esos objetivos y a la vez aportará información para la toma de decisiones estratégicas.

Cada objetivo debe estar debidamente conformado y ajustado a las características del entorno y a las necesidades objetivas y subjetivas de la organización. El seguimiento de la evolución del entorno permite reaccionar, y reajustar si es necesario, la forma en que se lograrán esas metas planteadas e incluso replantearlas parcial o totalmente. Para lograrlo es necesario que el Sistema de Control funcione de tal forma que permita obtener la información necesaria y en el momento preciso. Debe permitir conocer qué está sucediendo alrededor y tomando como base las vías escogidas para llegar al futuro (**Estrategias**), conocer la reacción a esos

[√]**Centro de responsabilidad es aquella área, departamento e incluso persona que, por las características de la función que desempeña, dentro de la organización tenga un peso o participación importante en el logro de los objetivos.**

cambios externos. Muchas veces, los cambios externos exigen cambios internos y se hace imprescindible conocer cómo y cuándo cambiar.

"El futuro no se puede prever en los términos en los que hasta ahora lo hemos entendido, sino que es necesario inventárselo. Nunca saldremos de lo que somos, personal y organizacionalmente, si no visionamos, al menos como imagen, lo que deseamos ser y trabajamos y luchamos por ello."[3] De allí la importancia fundamental de la planificación y la efectiva determinación de objetivos estratégicos.

Un sistema de control con un enfoque estratégico, debe ser capaz de medir el grado de cumplimiento de esos objetivos.

Se hace necesario, entonces, identificar un grupo de indicadores, cuantitativos y cualitativos que expresen el nivel y la calidad del cumplimiento de cada objetivo.

A continuación se presentan algunos de los aportes que se han realizado a los sistemas de control en el mundo organizacional.

Según Gerry Johnson y Kevan Acholes (1997, p. 264.): "a menudo los directivos tienen una visión muy limitada de en qué consiste el control directivo de un contexto estratégico."[4]

Ambos consideran los sistemas de control en dos grandes categorías:

1. Sistemas de información y medición: Sistemas financieros, indicadores, etc.

[3] Jorge Pérez Norbona. Visión: Surgimiento y peculiaridades. Economía y Desarrollo No. 2(125). La Habana, 1999, p. 93.

[4] Johnson y Scholes. Dirección estratégica. Madrid, Ed. Prentice Hall, 1997, p. 264.

2. Sistemas que regulan el comportamiento de las personas.

Otros autores establecen momentos por los cuales debe atravesar cualquier sistema de control.

Para Harold Koontz y Heinz Weihroh (1994, p. 128.) todo sistema de control *debe atravesar por éstas tres etapas:*

1. "Establecimiento de estándares y puntos críticos.
2. *Medición del desempeño.*
3. Corrección de las desviaciones."[5]

Este fundamento es muy parecido en general al concepto clásico de control. *Ambos conceptos defienden y fundamentan lo siguiente:*

El establecimiento de estándares y puntos críticos, permite a la dirección *orientarse directamente sobre indicadores que le informen sobre la situación* (a priori o a posteriori) de la organización. Los planes facilitan la comparación con lo que se ha logrado, pero, atentan en contra de la *innovación.*

En este punto se incluye la determinación de los objetivos que se traza la *organización para su superación pero la poca flexibilidad en el mayor de los* casos solo les permite sobrevivir.

En cada microentorno u organización, existe una serie de aspectos que son *especialmente importantes y de los cuales depende, en última instancia, su* posición competitiva. Esta valoración, permite tener una idea de qué y cuáles son los puntos críticos de la organización. Algunos autores definen estos

[5] **Koontz y Weihorh. Elementos de Administración. D.F. México, Ed. McGraw-Hill/Interamericana de México, 1994, p. 128.**

aspectos como **variables clave**, mediante las cuales se debe expresar el *funcionamiento interno y la proyección de la organización*. (*Véase* Indicadores y centros de responsabilidad.)

En base a estos indicadores, se puede medir de forma cuantitativa el *comportamiento de los componentes de la organización*, lo *que se define* cómo medición y evaluación del desempeño.

Se considera que la evaluación del desempeño debe hacerse con un *enfoque multidimensional*, y *medirse a través de criterios como estabilidad*, eficiencia, eficacia y mejora del valor, para los cuales, si se toman como referencia estándares normados o planificados, expresarán el nivel de *Efectividad y si se toma como punto de partida la competencia*, *entonces* expresarán el nivel de Competitividad de la organización. No basta con determinar los criterios para hacer una correcta evaluación del desempeño, *también se requiere de una interacción armónica entre objetivos*, *estrategias*, indicadores. Esto permite hacer análisis cualitativos y hacerlo en función de los objetivos globales y en los procesos locales para hacer posible el análisis *de las causas raíces del nivel de desempeño alcanzado por la organización* en general.

Después de efectuada la comparación entre los indicadores y el real, se *analizan las causas de las desviaciones y se toman medidas para corregir el* comportamiento, lo que en organizaciones flexibles y que abiertas al cambio, podría implicar incluso reorientar el **rumbo de la gestión**.

Para Menguzzato y Renau (et. al., 1984, p. 245.), existe un grupo de variables que recogen toda la información necesaria para fijar el valor esperado y compararlo con la salida del sistema.

1. "Variables esenciales: de gran importancia en el funcionamiento del sistema y están ligadas (o representan incluso) a los objetivos del sistema.
2. Variables de acción: pueden ser manipuladas por otro sistema o por un operador y tienen como misión regular el funcionamiento del sistema."[6]

Todas estas ideas se cristalizan en sistemas de control diseñados en dependencia de la cultura organizacional o de las características del entorno, objeto social o simplemente sus necesidades.

5.8. El control de gestión

Las condiciones en que se compite en la actualidad por acceder a los recursos necesarios, por reducir gastos y costos, por aumentar la calidad de los productos y servicios, y el colosal desarrollo de las comunicaciones y el transporte, han modificado la forma de actuar e interactuar de las organizaciones. Los procesos de dirección han evolucionado, de igual forma, a un sistema superior.

Estos y otros factores hacen del concepto clásico de control, solo un elemento de consulta. El Control de Gestión actual es una muestra de ello.
Al principio (1978), se consideraba el Control de gestión, como una serie de técnicas tales como el control interno, el control de costos, auditorías internas y externas, análisis de ratios y puntos de equilibrio, pero el control presupuestario constituía y aún para algunos constituye el elemento fundamental de la gestión.

[6] Menguzzato y Renau. Dirección estratégica de la empresa. Valencia, Ed. Euroed, 1986, p. 374.

La ambigüedad de este concepto se debe a que ha sido sometido a muchas *modificaciones propias de su evolución, con el objetivo de aportarle* elementos que lo aparten "de su aspecto esencialmente contable y a corto plazo."[7]

Anthony R. (1987, p. 168.) lo considera, acertadamente, "como un proceso mediante el cual los directivos aseguran la obtención de recursos y su utilización eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos de la organización."[8]

Véase que en estos casos, la Contabilidad de Gestión no es más que otro *mecanismo de control disponible.*

El sistema de control de gestión esta destinado a ayudar a los distintos *niveles de decisión a coordinar las acciones, a fin de alcanzar los objetivos* de mantenimiento, desempeño y evolución, fijados a distintos plazos, especificando que si los datos contables siguen siendo importantes, está *lejos de tener el carácter casi exclusivo que se le concede en muchos* sistemas de control de gestión.

Para Joan Ma. Amat (1992, p. 35.), el Control de Gestión es: "... el conjunto *de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la* probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la Organización sea coherente con los objetivos de ésta."[9]

Este concepto propone una nueva dimensión del control de gestión, pues no solo se centran en el carácter contable y a corto plazo de éste, sino que

[7] Ibíd., p. 380

[8] Menguzzato y Renau. Op. Cit. p. 380.

[9] Joan Mª Amat. Control de Gestión. Barcelona, Ed. Ediciones Gestión 2000 S.A., 1992, p. 35.

reconocen la existencia de otros factores e indicadores no financieros que influyen en el proceso de creación de valor, ya sea en productos o servicios, y se enfocan sobre la base de la existencia de objetivos propuestos a alcanzar.

Se le incorpora un balance periódico de las Debilidades y Fortalezas, un análisis comparativo e interorganizacionales, el uso del Cuadro de Mando como mecanismo de control y flujo de información.

Otra filosofía de perfeccionamiento del sistema de gestión está destinada a poner de manifiesto las interrelaciones entre los procesos humanos y el sistema de control, utilizando para ello, factores no formales del control, los cuales han cobrado gran importancia en los últimos años.

No obstante este desarrollo, aún pueden identificarse un conjunto de limitaciones del Control de Gestión entre las que se pueden mencionar:

- Acerca de lo que debería ser el contenido de un sistema de control de gestión.
    - La complejidad de la organización y de su entorno no se ve reflejada en la complejidad del sistema del control de gestión.
    - El control no establece una relación entre la evaluación de planes y presupuesto y a la evaluación de las estrategias que pueden volverse obsoletas ya que, dada la turbulencia del entorno, el marco de referencia en el cual se inscriben los planes y presupuestos no es inalterable.

- No tiene en cuenta tanto la dimensión estratégica como la financiera. El equilibrio financiero no siempre garantiza competitividad, lo que significa que es necesario:
    - Tener en cuenta que un control volcado hacia los resultados a corto plazo puede comprometer la competitividad a largo plazo.
    - Que es importante tener un doble presupuesto (uno estratégico y uno operativo).
    - Que el enfoque debe ser anticipador, por lo turbulento que es el entorno.

Es así como los diseños más recientes de los procesos y sistemas de Control de Gestión están caracterizados por cinco aspectos, que retoman de los procesos de control precedentes por ser derivado de ellos.

El proceso de control de gestión, por tanto, partiendo de la definición clásica del control, retomando criterios de otros autores y ajustado a las necesidades actuales de gestión de información y añadiendo elementos no formales de control pudiera plantearse en cinco puntos:

1. Conjunto de indicadores de control que permitan orientar y evaluar posteriormente el aporte de cada departamento a las variables claves de la organización.
2. Modelo predictivo que permita estimar (a priori) el resultado de la actividad que se espera que realice cada responsable y/o unidad.
3. Objetivos ligados a indicadores y a la estrategia de la organización.
4. Información sobre el comportamiento y resultado de la actuación de los diferentes departamentos.
5. Evaluación del comportamiento y del resultado de cada persona y/o departamento que permita la toma de decisiones correctivas.

Para Amat (1992, p. 35.), "en función de la combinación de mecanismos que utilice una organización para adaptarse al entorno y facilitar el control interno, se pueden considerar cuatro tipos de sistemas de control: Familiar (o de Clan), Burocrático (o de formalización del comportamiento), por Resultados (o de mercado) y Ad-hoc (o de Network)."[10] Muchos autores acostumbran a asociar el control por resultados con el control de gestión. El hecho de que, por sus características, muchas organizaciones no utilicen este sistema sino otro, no implica que no realicen control de gestión.

La preferencia por un sistema u otro estará influenciada por la dimensión de la organización, el grado de centralización de las decisiones, la posibilidad de formalizar la actividad, las características personales y culturales de la organización y el comportamiento y las características del entorno.

Cuanto mayor es la centralización se reduce la necesidad de utilizar mecanismos formalizados de control para facilitar el proceso de decisión. A medida que la organización sea mayor será necesario especificar los procedimientos para proceder a la delegación de las tareas a los niveles inferiores.

A medida que disminuya la centralización, más necesario será tener un sistema de control formalizado. Por otra parte, a medida que la interdependencia entre unidades organizativas es más elevada, ya sea mediante mecanismos formales o informales, la importancia y necesidad de un sistema formalizado, y en particular, de una Contabilidad de gestión como sistema de control, se reduce.

El proceso de control para la gestión está basado, por tanto, en mecanismos de control relacionados tanto con aspectos cuantificables, derivados de un presupuesto o de un plan, basados en objetivos planteados y en sistemas de controles específicos como control interno, de calidad, etc.; como con aspectos ligados al comportamiento individual e interpersonal. Estos mecanismos son diferenciados y tratados como mecanismos formales (planificación estratégica, estructura organizativa, contabilidad de gestión) y mecanismos no formales de control (mecanismos psicosociales que promueven el auto control y los culturales que promueven la identificación).

5.9. Los sistemas de control para una gestión estratégica, *eficiente y eficaz*

De todo lo planteado hasta aquí se infiere que los sistemas de control para garantizar una gestión verdaderamente eficiente y eficaz deben contar con un grupo de características que lo despeguen de su carácter netamente contable y operativo.

Ma. Isabel González (1999, p. 29.), define eficiencia como una "...simple relación, entre las entradas y salidas de un sistema"[11]; magnitudes como la productividad son representativas desde este punto de vista. Otros autores asocian la eficiencia el hecho de alcanzar sus objetivos optimizando la utilización de sus entradas. Este punto de vista obliga al anterior a considerar que la salida se ajusta a lo programado y por tanto la organización es al mismo tiempo eficaz.

[11] Ma. Isabel González Bravo. El control de la actuación de los departamentos universitarios a través de indicadores. Auditoría Pública". No. 16. Feb, 1999. p. 19.

Menguzzato y Renau (1986, p. 35) asocian la eficiencia a la relación entre recursos asignados y resultados obtenidos, y la eficacia a la relación resultados obtenidos y resultados deseados.

Si se ajustan estas observaciones al sistema, hay que centrarse en el modo de lograr eficiencia y eficacia, no en la gestión sino en el proceso propio de control de esa gestión.

Precisamente, en los aspectos propuestos para superar las limitaciones del control de gestión, estará la vía para alcanzar ciertos niveles de efectividad en el proceso al contar con un carácter sistémico, un enfoque estratégico, y no sólo alcanzar los aspectos formales sino que se le ofrece un peso significativo a los aspectos no formales del control. Es por ello que el sistema debe plantear la utilización de los diferentes aspectos que completan un sistema de control para que pueda medir verdaderamente la eficiencia y la eficacia de la gestión.

Los aspectos propuestos para otorgarle al sistema medios de medición eficientes y eficaces de la gestión estarán vinculados con los aspectos no formales del control y los cuadros de mando, asumiendo, como es evidente, la previa existencia de los aspectos formales del control.

Partiendo de la base de objetivos efectivos, predefinidos para un período determinado y que contemplen un verdadero reto para la organización, y los caminos propuestos para llegar a ese futuro planteado, el sistema de control debe tener su base en una estructura definida para:

- Agrupar bajo un criterio de similitud en sus funciones a departamentos que participen directamente en la actividad fundamental.
- Agrupar o diferenciar otros departamentos que sirven de apoyo directo a la actividad fundamental.

- Departamentos o centros de responsabilidad que participen directamente en otras actividades que estén contempladas en los objetivos globales. Estos centros pueden formar parte o no de los de la actividad fundamental.

Estos elementos garantizarán un nivel de descentralización que, como se ha descrito, necesitará un control más formalizado, pero este proceso dependerá en gran medida, del grado de formalización que permita la actividad fundamental.

5.10. Aspectos no formales del control

Al definir objetivos individuales, fase posterior jerárquicamente a la definición de los objetivos globales de la organización, el proceso estará enfocándose hacia el control de la actividad individual de cada departamento y cómo está influyendo en los objetivos globales de la organización. Esto le da al departamento la libertad de programarse su propio sistema de control, adaptado, por supuesto, al sistema central. Es necesario recordar que por sus características, son utilizados aquí los términos área, centro y departamento indistintamente.

El análisis anterior demuestra la importancia de la **cultura organizativa** y la integración y **motivación del personal** como factores no formales del control, para la eficacia en el proceso. Tanto los sistemas de dirección y de control como el comportamiento individual y organizativo son, en gran parte, una expresión de la cultura organizativa y son el resultado de la interacción dentro de la organización de diferentes personas y grupos que presentan diferentes creencias, valores y expectativas.

Otro aspecto vinculado con el comportamiento humano está relacionado con los incentivos que han de estar asociados a un buen o mal resultado. Un sistema de control financiero puede promover un comportamiento contrario al deseado si no está adaptado a las personas que forman parte de la organización y sus necesidades.

El **comportamiento individual** estará relacionado con las características de su diseño (tipos de indicadores de control que se utilizan, tipos de incentivos con los que se premia o sanciona el resultado, características del sistema de información), la forma en que se implanta (consideración de las expectativas personales en el nuevo diseño, compromiso de dirección en el nuevo sistema, actuación de los responsables de la implantación ante las personas afectadas) o el estilo con el que se utiliza el sistema (flexibilidad para realizar la planificación o la evaluación, rigidez para ceñir el comportamiento individual al sistema, presión para el cumplimiento, participación en el proceso de planificación y evaluación, estímulos a la autonomía). En la figura se muestra la relación y el lugar que tiene cada uno de estos factores no formales en el proceso de **gestión.**

Una vez establecidos los puntos de atención del control, variables clave, puntos críticos, indicadores globales y particulares, es necesario, para poder medir de forma eficiente el funcionamiento del sistema de control, el uso de una herramienta que sea capaz de recoger toda la información disponible, jerarquizarla, certificarla y ofrecerla a la dirección para la toma de decisiones. En la actualidad, existen varias herramientas que, en dependencia de las características de la actividad, de la estructura organizativa y de los medios con que cuenta la organización pueden ser preferidos en mayor o menor medida.

El método OVAR, por ejemplo, desarrollado en Francia en la década del 80, *permite actuar sobre los sistemas de información de gestión de los* resultados de una organización. Permite focalizar los aspectos esenciales sobre los que hay que actuar. Este método se concentra básicamente en *actividades productivas que generen utilidades como resultado de su* actividad y para la cual se destina su gestión, pero su aplicación puede extenderse a otros sectores de la vida económica.

Una herramienta que está siendo muy defendida y difundida en el mundo de los controles para la gestión son los Cuadros de Mando.



Fig. 1. Lugar de los sistemas de control en el trabajo de gestión de las organizaciones.

Fuente: Joan Amat: Control de Gestión.

CAPITULO 6
PRESUPUESTO

6.1. Reseña histórica

Los fundamentos teóricos y prácticos del presupuesto, como herramienta de planificación y control, tuvo su origen en el sector gubernamental a finales del siglo XVIII cuando se presentaba al Parlamento Británico los planes de gastos del reino y se daban pautas sobre su posible ejecución y control.

Desde el punto de vista técnico de la palabra se deriva del francés antiguo bougette o bolsa. Dicha acepción intentó perfeccionarse posteriormente en el sistema inglés con el término budget de conocimiento común y que recibe en nuestro idioma la denominación de presupuesto.

En 1820 Francia adopta el sistema en el sector gubernamental y los Estados Unidos lo acogen en 1821 como elemento de control del gasto público y como base en la necesidad formulada por funcionarios cuya función era presupuestar para garantizar el eficiente funcionamiento de las actividades gubernamentales.

Entre 1912 y 1925, y en especial después de la Primera Guerra Mundial, el sector privado notó los beneficios que podía generar la utilización del presupuesto en materia de control de gastos, y destinó recursos en aquellos aspectos necesarios para obtener márgenes de rendimiento adecuados durante un ciclo de operación determinado. En este período las industrias crecen con rapidez y se piensa en el empleo de métodos de planeación empresarial apropiados.

En la empresa privada se habla intensamente de control presupuestario, y en el sector público se llega incluso a aprobar una Ley de Presupuesto

Nacional, la técnica siguió su continua evolución, junto con el desarrollo alcanzado por la contabilidad de costos. Por ejemplo, en 1928 la Westinghouse Company adoptó el sistema de costos estándar, que se aprobó después de acordar el tratamiento en la variación de los volúmenes de actividad particular del sistema "presupuesto flexible".

Esta innovación genera un periodo de análisis y entendimiento profundos de los costos, promueve la necesidad de presupuestar y programar y fomenta el tecnicismo, el trabajo de grupo y a la toma de decisiones con base al estudio y la evaluación amplios de los costos.

- En 1930 se celebra en Ginebra el Primer Simposio Internacional de Control Presupuestal, en que 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 Defensa de los Estados Unidos trabaja con un sistema de planificación por programas y presupuestos.
- En 1965 el gobierno de los Estados Unidos crea el Departamento de Presupuesto e incluye en las herramientas de planeación y control del sistema conocido como "planeación por programas y presupuestos".

El papel desempeñado por los presupuestos lo destacan prestigiosos tratadistas modernos quienes señalan lo vital de los pronósticos relacionados con el manejo de efectivo.

6.2. Presupuesto

Antes de poder definir lo que es un presupuesto, es necesario tener una idea de cuál es su papel y su relación con el proceso gerencial. Pocas veces un presupuesto es algo aislado más bien es un resultado del proceso gerencial que consiste en establecer objetivos y estrategias y en elaborar

planes. En especial, se encuentra íntimamente relacionado con la planeación financiera.

Por lo tanto, el presupuesto puede considerarse una parte importante del clásico ciclo administrativo de planear, actuar y controlar o, más específicamente, como parte de un sistema total de administración que incluye:

- Formulación y puesta en práctica de estrategias.
- Sistemas de Planeación.
- Sistemas Presupuestales.
- Organización.
- Sistemas de Producción y Mercadotecnia.
- Sistemas de Información y Control.

Con base en lo anterior y de manera muy amplia, un presupuesto puede definirse como la presentación ordenada de los resultados previstos de un plan, un proyecto o una estrategia. A propósito, esta definición hace una distinción entre la contabilidad tradicional y los presupuestos, en el sentido de que estos últimos están orientados hacia el futuro y no hacia el pasado, aún cuando en su función de control, el presupuesto para un período anterior pueda compararse con los resultados reales (pasados).

Con toda intención, esta definición tampoco establece límite de tiempo sí bien por costumbre los presupuestos se elaboran por meses, años o algún otro lapso. Pueden, sin embargo, referirse fácilmente a un solo artículo o proyecto; a propósito, esta definición no implica que el presupuesto deba establecerse en términos financieros, a pesar de que esa es la costumbre. En este sentido, cabe mencionar que los sistemas presupuestales completos pueden incluir, y de hecho lo hacen, renglones como la mano de obra, materiales, tiempo y otras informaciones.

En la práctica, los sistemas administrativos no se encuentran tan claramente definidos y a menudo se entrelazan con mayor o menor grado. En empresas pequeñas no es raro que el mismo grupo maneje tanto la contabilidad como los presupuestos. Pocas veces se lleva a cabo la tarea gerencial como ese paquete limpio y ordenado que teóricamente se presenta. Por lo general, los directivos y gerentes se enfrentan a una actividad de equilibrio complejo para la cual el juicio es un factor crítico.

Es evidente la íntima relación entre la planeación y el presupuesto y no es raro encontrar que utilizan indistintamente términos como presupuesto, plan anual de la empresa. Como se dijo, el presupuesto es resultado de algún tipo de plan o esta basado en él, sea éste explícito o bien algo que se encuentra en las mentes de los directivos.

Finalmente, se puede definir el Presupuesto como un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

6.3. El proceso presupuestario en las organizaciones

El proceso presupuestario tiende a reflejar de una forma cuantitativa, a través de los presupuestos, los objetivos fijados por la empresa a corto plazo, mediante el establecimiento de los oportunos programas, sin perder la perspectiva del largo plazo, puesto que ésta condicionará los planes que permitirán la consecución del fin último al que va orientado la gestión de la empresa.

Los presupuestos sirven de medio de comunicación de los planes de toda la organización, proporcionando las bases que permitirán evaluar la actuación de los distintos segmentos, o áreas de actividad de la empresa y

de la gerencia. El proceso culmina con el *control presupuestario*, mediante el cual se evalúa el resultado de las acciones emprendidas permitiendo, a su vez, establecer un proceso de ajuste que posibilite la fijación de nuevos objetivos.

Un proceso presupuestario eficaz depende de muchos factores, sin embargo, cabe destacar dos que pueden tener la consideración de "requisitos imprescindibles"; así, por un lado, es necesario que la empresa tenga configurada una estructura organizativa clara y coherente, a través de la que se vertebrará todo el proceso de asignación y delimitación de responsabilidades. Un programa de presupuestación será más eficaz en tanto en cuanto se puedan asignar adecuadamente las responsabilidades, para lo cual, necesariamente, tendrá que contar con una estructura organizativa perfectamente definida.

El otro requisito viene determinado por la repercusión que, sobre el proceso de presupuestación, tiene la conducta del potencial humano que interviene en el mismo; esto es, el papel que desempeñan dentro del proceso de planificación y de presupuestación los factores de motivación y de comportamiento. La presupuestación, además de representar un instrumento fundamental de optimización de la gestión a corto plazo, constituye una herramienta eficaz de participación del personal en la determinación de objetivos, y en la formalización de compromisos con el fin de fijar responsabilidades para su ejecución. Esta participación sirve de motivación a los individuos que ejercen una influencia personal, confiriéndoles un poder decisorio en sus respectivas áreas de responsabilidad.

El proceso de planificación presupuestaria de la empresa varía mucho dependiendo del tipo de organización de que se trate, sin embargo, con carácter general, se puede afirmar que consiste en un proceso secuencial integrado por las siguientes etapas:

- Definición y transmisión de las directrices generales a los responsables de la preparación de los presupuestos: La dirección general, o la dirección estratégica, es la responsable de transmitir a cada área de actividad las instrucciones generales, para que éstas puedan diseñar sus planes, programas, y presupuestos; ello es debido a que las directrices fijadas a cada área de responsabilidad, o área de actividad, dependen de la planificación estratégica y de las políticas generales de la empresa fijadas a largo plazo.
- Elaboración de planes, programas y presupuestos: A partir de las directrices recibidas, y ya aceptadas, cada responsable elaborará el presupuesto considerando las distintas acciones que deben emprender para poder cumplir los objetivos marcados. Sin embargo, conviene que al preparar los planes correspondientes a cada área de actividad, se planteen distintas alternativas que contemplen las posibles variaciones que puedan producirse en el comportamiento del entorno, o de las variables que vayan a configurar dichos planes.
- Negociación de los presupuestos: La negociación es un proceso que va de abajo hacia arriba, en donde, a través de fases iterativas sucesivas, cada uno de los niveles jerárquicos consolida los distintos planes, programas y presupuestos aceptados en los niveles anteriores.

- *Coordinación de los presupuestos:* A través de este proceso se comprueba la coherencia de cada uno de los planes y programas, con el fin de introducir, si fuera necesario, las modificaciones necesarias y así alcanzar el adecuado equilibrio entre las distintas áreas.
- *Aprobación de los presupuestos:* La aprobación, por parte de la dirección general, de las previsiones que han ido realizando los distintos responsables supone evaluar los objetivos que pretende alcanzar la entidad a corto plazo, así como los resultados previstos en base de la actividad que se va a desarrollar.

- *Seguimiento y actualización de los presupuestos:* Una vez aprobado el presupuesto es necesario llevar a cabo un seguimiento o un control de la evolución de cada una de las variables que lo han configurado y proceder a compararlo con las previsiones. Este seguimiento permitirá corregir la situaciones y actuaciones desfavorables, y fijar las nuevas previsiones que pudieran derivarse del nuevo contexto.

6.4. Control Presupuestario

El control presupuestario, es un proceso que permite evaluar la actuación y el rendimiento o resultado obtenido en cada centro; para ello se establecen las comparaciones entre las realizaciones y los objetivos iniciales recogidos en los presupuestos, a las que suele denominarse variaciones o desviaciones.

La presupuestación y el control son por tanto procesos complementarios dado que la presupuestación define objetivos previstos, los cuales tienen valor cuando exista un plan que facilite su consecución (medios), mientras que la característica definitoria del control presupuestario es la comparación entre la programación y la ejecución, debiéndose realizar de forma metódica y regular.

El eje fundamental del control presupuestario se centra en la información necesaria acerca del nivel deseado de rendimiento, el nivel real y la desviación. Además es necesaria la acción para poner en marcha los planes y modificar las actividades futuras. El control presupuestario, por tanto, va mucho más allá de la mera localización de una variación.

La implantación de un mecanismo de control a través del presupuesto supone comparar los resultados con los correspondientes programas, y si no coinciden deberán analizarse las causas de tales diferencias. En este

contexto, pues, para ejercer un control eficaz deben realizarse las siguientes consideraciones:

- Todo lo que ha sido objeto de una programación debe ser objeto de control.
- Toda desviación entre programas y ejecución del presupuesto tiene un motivo que hay que analizar y que puede deberse a un fallo en la programación, un defecto en la ejecución o a ambas razones.
- Toda desviación debe ser asignada a un responsable concreto, lo que requerirá llevar a cabo un análisis minucioso de dicha desviación.
- Las desviaciones pueden exigir medidas de corrección; es decir, el fin último del control presupuestario no es transmitir temor a los directivos, sino hacerles ver las deficiencias que se han producido y sugerirles las acciones correctoras a emprender.

6.5. Elementos principales del presupuesto

El presupuesto es un plan, lo cual significa que expresa lo que la administración tratará de realizar.

Integrador

Indica que toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa. Dirigido a cada una de las áreas de forma que contribuya al logro del objetivo global. Es indiscutible que el plan o presupuesto de un departamento de la empresa no es funcional si no se identifica con el objetivo total de la organización, a este proceso se le conoce como presupuesto maestro, formado por las diferentes áreas que lo integran.

Coordinador

Significa que los planes para varios de los departamentos de la empresa deben ser preparados conjuntamente y en armonía. En términos monetarios: significa que debe ser expresado en unidades monetarias.

Operaciones

Uno de los objetivos primordiales del presupuesto es el de la determinación de los ingresos que se pretenden obtener, así como los gastos que se van a producir. Esta información debe elaborarse en la forma más detallada posible.

Recursos

No es suficiente con conocer los ingresos y gastos del futuro, la empresa debe planear los recursos necesarios para realizar sus planes de operación, lo cual se logra, con la planeación financiera que incluya:

- Presupuesto de efectivo.
- Presupuesto de adiciones de activos.

Dentro de un periodo futuro determinado.

6.6. Objetivos del presupuesto

- Planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes.
- *Controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa.*
- Coordinar y relacionar las actividades de la organización.
- Lograr los resultados de las operaciones periódicas.

6.7. Funciones del presupuesto

Las funciones que desempeñan los presupuestos dependen en gran *parte de la propia dirección de la empresa. Las necesidades y expectativas* de los directivos y el uso que hagan de los presupuestos, están fuertemente influidos por una serie de factores relacionados con los antecedentes

gerenciales y con el sistema empresarial. De manera ideal la dirección espera que la función presupuestal proporcione:

- Una herramienta analítica, precisa y oportuna.
- La capacidad para pretender el desempeño.
- El soporte para la asignación de recursos.
- La capacidad para controlar el desempeño real en curso.
- Advertencias de las desviaciones respecto a los pronósticos.
- Indicios anticipados de las oportunidades o de los riesgos venideros.
- Capacidad para emplear el desempeño pasado como guía o instrumento de aprendizaje.
- Concepción comprensible, que conduzca a un consenso y al respaldo del presupuesto anual.

6.8. Importancia de los presupuestos para la gerencia

Las organizaciones hacen parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello deben planear sus actividades si pretenden sostenerse en el mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir.

Es decir, cuanto menor sea el grado de acierto de predicción o de acierto, mayor será la investigación que debe realizarse sobre la influencia que ejercerá los factores no controlables por la gerencia sobre los resultados finales de un negocio. El presupuesto surge como herramienta moderna del planteamiento y control al reflejar el comportamiento de indicadores económicos como los enunciados y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos contables y financieros de la empresa.

Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización, además:

- Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
- Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
- Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria.
- Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis.

6.9. Ventajas que brindan los presupuestos

- Presionan para que la alta gerencia defina adecuadamente los objetivos básicos.
- Propician que se defina una estructura organizacional adecuada, determinando la responsabilidad y autoridad de cada una de las partes que integran la organización.
- Incrementan la participación de los diferentes niveles de la organización.
- Obligan a mantener un archivo de datos históricos controlables.
- Facilitan la utilización óptima de los diferentes insumos.

- Facilitan la coparticipación e integración de las diferentes áreas.
- Obligan a realizar un auto análisis periódico.
- Facilitan el control administrativo.
- Son un reto para ejercitar la creatividad y criterio profesional, a fin de mejorar la empresa.
- Ayudan a lograr mejor eficiencia en las operaciones.

Todas estas ventajas ayudan a lograr una adecuada planeación y control en las empresas.

6.10. Limitaciones de los presupuestos

En la realidad vivida por las empresas pocas veces se alcanza el ideal. Los bruscos cambios en el medio ambiente, las nuevas disposiciones legales y los acontecimientos mercantiles inesperados tales como huelgas, accidentes pueden sacar de balance al proceso. El cuerpo directivo pasa la mayor parte de su tiempo "apagando fuegos", en vez de conducir a la empresa como es debido. Entre las principales limitaciones se nombran las siguientes:

- Están basados en estimaciones.
- Deben ser adaptados constantemente a los cambios de importancia que surjan.
- Su ejecución no es automática, se necesita que el elemento humano comprenda su importancia.
- Es un instrumento que no debe tomar el lugar de la administración. Es una herramienta que sirve a la administración para que cumpla su cometido, y no para entrar en competencia con ella.

El presupuesto no debe ser una camisa de fuerza implantada por la alta gerencia a la organización. Debe establecerse con la plena participación de

los individuos responsables de su realización, a los que se les debe delegar la autoridad adecuada.

La gerencia debe organizar sus recursos financieros, si quiere desarrollar sus actividades, establecer bases de operación sólidas y contar con los elementos de apoyo que le permitan medir el grado de esfuerzo que cada unidad tiene para el logro de las metas fijadas por la alta dirección y a la vez precisar los recursos que deben asignarse a las distintas dependencias que directa o indirectamente ayudan al plan de operaciones. La presupuestación puede fracasar por diversas razones:

- Cuando sólo se estudian las cifras convencionales y los cuadros demostrativos del momento sin tener en cuenta los antecedentes y las causas de los resultados.
- Cuando no está definida claramente la responsabilidad administrativa de cada área de la organización y sus responsables no comprenden su papel en el logro de las metas.
- Cuando no existe adecuada coordinación entre diversos niveles jerárquicos de la organización.
- Cuando no hay buen nivel de comunicación y por lo tanto, se presentan resquemores que perturban e impiden el aporte de los colaboradores para el logro de las metas presupuestadas.
- Cuando no existe un sistema contable que genere confianza y credibilidad.
- Cuando se tiene la "ilusión del control" es decir, que los directivos se confían de las formulaciones hechas en el presupuesto y se olvidan de actuar en pro de los resultados.
- Cuando no se tienen controles efectivos respecto de la presupuestación.
- Cuando no se siguen las políticas de la organización.

6.11. Clasificación de los presupuestos

Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista. A continuación se expone una clasificación de acuerdo con sus aspectos sobresalientes:

6.11.1. Según la Flexibilidad

6.11.1.1. Rígidos, Estáticos, Fijos o Asignados.

Estos se elaboran para un solo nivel de actividad. Una vez alcanzado este, no se permiten los ajustes requeridos por las variaciones que sucedan. De este modo se efectúa un control anticipado, sin considerar el comportamiento económico, cultural, político, demográfico o jurídico de la región donde actúa la empresa. Esta forma de control anticipado dio origen al presupuesto que tradicionalmente utilizaba el sector publico.

6.11.1.2. Flexibles o Variables

Son los presupuestos que se elaboran para diferentes niveles de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento. Estos muestran los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de operaciones manufactureras o comerciales. Tienen amplia aplicación en el campo de la presupuestación de los costos, gastos indirectos de fabricación, administrativos y ventas.

El presupuesto flexible se elabora para distintos niveles de operación, brindando información proyectada para distintos volúmenes de las variables críticas, especialmente las que constituyen una restricción o factor condicionante.

Su utilidad es que evita la rigidez del presupuesto maestro – estático – que supone un nivel fijo de trabajo, transformándolo en un instrumento dinámico con varios niveles de operación para conocer el impacto sobre los

resultados pronosticados de cada rango de actividad, como consecuencia de las distintas reacciones de los costos frente a aquellos. Esto significa que se confecciona para un cierto intervalo de volumen comprendido entre un mínimo y otro más elevado, dado por el nivel máximo de actividad de la empresa.

Se elabora en forma tabulada, representando cada columna los grados probables de actividad. Su clave es la diferenciación del comportamiento de costos o gastos frente a variaciones en las cantidades producidas o vendidas, identificando los componentes fijos o variables de cada partida.

6.11.2. Según el Periodo que Cubran

La determinación del lapso que abarcarán los presupuestos dependerá del tipo de operaciones que realice la Empresa, y de la mayor o menor exactitud y detalle que se desee, ya que a más tiempo corresponderá una menor precisión y análisis. Así pues, pueden haber presupuestos:

6.11.2.1. A corto plazo

Son los presupuestos que se planifican para cubrir un ciclo de operación y estos suelen abarcar un año o menos.

6.11.2.2. A largo plazo

En este campo se ubican los planes de desarrollo del estado y de las grandes empresas. En el caso de los gobiemos los planes presupuéstales están bajo las normas constitucionales de cada país. Los lineamientos generales suelen sustentarse en consideraciones económicas, como generación de empleo, creación de infraestructura, lucha contra la inflación, difusión de los servicios de seguridad social, fomento del ahorro, etc.

Las grandes empresas adoptan este presupuesto cuando emprenden proyectos de inversión en actualización tecnológica, ampliación de la capacidad instalada, integración de intereses accionarios y expansión de los mercados.

Ambos tipos de presupuestos son útiles; es importante para los directivos tener de antemano una perspectiva de los planes del negocio para una período suficientemente largo, y no se concibe ésta sin la formulación de presupuestos para períodos cortos, con programas detallados para el periodo inmediato siguiente.

6.11.3. Según el Campo de Aplicabilidad en la Empresa

6.11.3.1. Presupuesto Maestro

Es un Presupuesto que proporciona un plan global para un ejercicio económico próximo. Generalmente se fija a un año, debiendo incluir el objetivo de utilidad y el programa coordinado para lograrlo.

Consiste además en pronosticar sobre un futuro incierto porque cuando más exacto sea el presupuesto o pronóstico, mejor se presentará el proceso de planeación, fijado por la alta dirección de la Empresa.

El presupuesto maestro consiste en la agrupación de las líneas de actuación que han sido previamente presupuestadas en las distintas parcelas de actividad de la empresa.

Los pasos fundamentales en el desarrollo del presupuesto maestro inician con la estimación de la variable que va a condicionar el desarrollo de la actividad de la empresa en un período determinado, teniendo en cuenta los objetivos a largo plazo y la concreción a corto plazo que de los mismos se ha realizado; este proceso culmina con la presentación de los estados que van a recoger de manera global las estimaciones previamente realizadas. La presentación y contenido de estos estados es similar a la de

los estados financieros formulados por las empresas el final del ejercicio económico, con la única diferencia que en este contexto las cifras son prospectivas.

Para poder llegar a la presentación de los estados financieros deberá desarrollarse previamente un conjunto de lo que se podría denominar "presupuestos intermedios" que pueden agruparse en dos grandes áreas:

Presupuestos Operativos, estos presupuestos hacen referencia, principalmente, al área de comercialización, producción y a los gastos de gestión los cuales suelen abarcar un ejercicio económico (un año), si bien en algunos casos puede resultar aconsejable referenciarlos a otra subdivisión temporal tal como: trimestre, semestre, etc. Los elementos que integran estos presupuestos operativos son:

- Presupuesto de ventas
- Presupuesto de producción
- Presupuesto de compras
- Presupuesto de gastos de venta
- Presupuesto de publicidad
- Presupuesto de investigación y desarrollo
- Presupuesto de administración.

Presupuestos de Inversiones que vienen a cuantificar las necesidades en bienes de capital, consecuencia de las decisiones tomadas dentro de la planificación estratégica.

A partir de los presupuestos operativos y de inversiones se determinará el conjunto de cobros y pagos que configurarán el presupuesto de tesorería, para formular al final del proceso el balance de la situación.

Beneficios:

- Define objetivos básicos de la empresa.

- Determina la autoridad y responsabilidad para cada una de las generaciones.
- Es oportuno para la coordinación de las actividades de cada unidad de la empresa.
- Facilita el control de las actividades.
- Permite realizar un auto análisis de cada periodo.
- Los recursos de la empresa deben manejarse con efectividad y eficiencia.

Limitaciones:

- El Presupuesto solo es un estimado no pudiendo establecer con exactitud lo que sucederá en el futuro.
- El presupuesto no debe sustituir a la administración si no todo lo contrario es una herramienta dinámica que debe adaptarse a los cambios de la empresa.
- Su éxito depende del esfuerzo que se aplique a cada echo o actividad.
- Es poner demasiado énfasis a los datos provenientes del presupuesto. Esto puede ocasionar que la administración trate de ajustarlo o forzarlos a hechos falsos.

Este Presupuesto es un modelo a seguir por las características de su aplicación y de obtención de resultados, es directo, es medirle, es comparativo y hasta cierto punto asegura el retomo de la inversión.

6.11.3.2. Presupuesto de Operación

Son estimados que en forma directa tiene que ver con la parte Neurológica de la Empresa, desde la producción misma hasta los gastos que conlleve ofertar el producto o servicio, son componentes de este rubro:

- Presupuesto de Venta (estimados producido y en proceso)

- Presupuesto de producción (incluye gastos directos e indirectos)
- Presupuesto de requerimiento de materiales (Materia prima, insumos, autopartes etc.)
- Presupuesto mano de obra (fuerza bruta, calificada y especializada)
- Presupuesto gasto de fabricación.
- Presupuesto costo de producción (sin el margen de ganancia)
- Presupuesto gasto de venta (capacitación, vendedores, publicidad)
- Presupuesto gasto de administración (requerimiento de todo tipo de mano de obra y distribución del trabajo)

6.11.3.2.1. Presupuesto de Ventas

Son estimados que tienen como prioridad determinar el nivel de ventas real y proyectado de una empresa, para determinar limite de tiempo.

Es el punto de apoyo del cual dependen todas las fases del plan de utilidades. Existen una multitud de factores que afectan a las ventas, como las políticas de precio, el grado de competencia, el ingreso disponible, la actitud de los compradores, la aparición de nuevos productos, las condiciones económicas, etc.

La responsabilidad de establecer el presupuesto de ventas queda a cargo del departamento de ventas. El pronóstico puede realizarse en diferentes niveles de la compañía.

Análisis de Tendencias:

Hay tres tipos de tendencias de ventas que son significativas para propósitos de predicción:

- **Tendencias Seculares:** (a largo plazo) Pueden calcularse trazando los datos de ventas sobre una base de promedio móvil.

- **Tendencias Cíclicas:** reflejan la presión de los ciclos comerciales sobre las ventas. Son importantes para las proyecciones de venta a largo plazo.
- **Tendencias Estaciónales:** puede determinarse al trazar las ventas mensuales durante varios años.

Para fines de predicción, las tendencias de ventas son prácticamente inútiles en los momentos en que cambian las tendencias económicas o cuando las condiciones del mercado están cambiando rápidamente. La probable continuación de una tendencia debe inferirse de la lógica de la situación.

El mayor beneficio que se puede derivar de una análisis de tendencias de las ventas ocurre cuando éste se emplea conjuntamente con un análisis de correlación, evaluación del potencial del mercado y juicios de los ejecutivos referentes a la competencia, nuevos productos, publicidad, etc.

Indicadores Económicos y Análisis de Correlación:

Un indicador económico es un índice estadístico (variable independiente) estrechamente correlacionado con otro índice (variable dependiente) y que puede ser usado al predecir valores para éste. El problema al pronosticar radica en descubrir cuáles son los indicadores pertinentes, determinar su confiabilidad y asegurarse si están sobre o por debajo de los índices dependientes.

La relación entre dos o más índices puede ser lineal o no. Una relación lineal existe cuando el índice de cambio entre los dos índices es esencialmente constante. Una relación curvilínea ocurre cuando el índice de cambio varía en distintas magnitudes. La línea que proporciona el mejor ajuste entre estas dos variables se conoce con el nombre de línea de regresión.

Desde un punto de vista matemático, la cercanía de correlación entre una variable dependiente y una o más variables independientes se expresa mediante el coeficiente de determinación, que mide la afinidad entre dos series de datos.

Con frecuencia, los cambios de la variable dependiente no pueden explicarse adecuadamente por una sola variable independiente.

Investigación de Motivación:

Se han elaborado técnicas especiales de investigación de mercado, que se llaman investigación de motivación, para medir la motivación del cliente.

Este enfoque depende en gran parte de las ciencias del comportamiento, particularmente de la sicología, sociología y antropología.

Estimación de Vendedores:

Muchas compañías requieren que sus vendedores preparen estimaciones anuales de ventas de los productos, ya que conocen mejor las condiciones locales y el potencial de los clientes.

Observaciones:

La base sobre la cual descansa el presupuesto de venta y las demás partes del presupuesto maestro, es él pronostico de ventas, si este pronóstico ha sido cuidadosamente y con exactitud, los pasos siguientes en el proceso presupuestal serian muchos más confiables, por ejemplo: El pronóstico de venta suministra los gastos para elaborar los presupuestos de:

- Producción
- Compras
- Gastos de ventas
- Gastos administrativos

Él pronóstico de venta empieza con la preparación de los estimados de venta, realizado por cada uno de los vendedores, luego estos estimados se

remiten a cada gerente de unidad. Elaboración de un presupuesto de venta se inicia con un básico que tiene líneas diversas de productos para un mismo rubro el cual se proyecta como pronóstico de ventas por cada trimestre.

6.11.3.3. Presupuesto de Producción

Son estimados que se hallan estrechamente relacionados con el presupuesto de venta y los niveles de inventario deseado. En realidad el presupuesto de producción es el presupuesto de venta proyectado y ajustados por el cambio en el inventario, primero hay que determinar si la empresa puede producir las cantidades proyectadas por el presupuesto de venta, con la finalidad de evitar un costo exagerado en la mano de obra ocupada.

Proceso:

- Elaborando un programa de producción.
- Presupuestando las ventas por línea de producción.

Elaboración de un programa de producción consiste en estimar el tiempo requerido para desarrollar cada actividad, evitando un gasto innecesario en pago de mano de obra ocupada.

6.11.3.4. Presupuesto de Mano de Obra (PMO)

Es el diagnóstico requerido para contar con una diversidad de factor humano capaz de satisfacer los requerimientos de producción planeada. La mano de obra indirecta se incluye en el presupuesto de costo indirecto de fabricación, es fundamental que la persona encargada del personal lo distribuya de acuerdo a las distintas etapas del proceso de producción para permitir un uso del 100% de la capacidad de cada trabajador.

Componentes:

- Personal diverso

- Cantidad horas requeridas
- Cantidad horas trimestrales
- Valor por hora unitaria

6.11.3.5. Presupuesto de Gasto de Fabricación

Son estimados que de manera directa o indirecta intervienen en toda la etapa del proceso producción, son gastos que se deben cargar al costo del producto.

Sustentación:

- Horas - hombres requeridas.
- Operatividad de maquinas y equipos.
- Stock de accesorios y lubricantes.

Observaciones:

- Este presupuesto debe coordinarse con los presupuestos anteriores para evitar un gasto innecesario que luego no se pueda revertir.

6.11.3.6. Presupuesto de Costo de Producción

Son estimados que de manera especifica intervienen en todo el proceso de fabricación unitaria de un producto, quiere decir que de el total del presupuesto de requerimiento de materiales se debe calcular la cantidad requerida por tipo de línea producida la misma que debe concordar con el presupuesto de producción.

Características:

- Debe considerarse solo los materiales que se requiere para cada línea o molde.
- Debe estimarse el costo.
- No todos requieren los mismos materiales.
- El valor final debe coincidir con el costo unitario establecido en el costo de producción.

6.11.3.7. Presupuesto de Requerimiento de Materiales (PRM)

Son estimados de compras preparados bajo condiciones normales de producción, mientras no se produzca una carencia de materiales esto permite que la cantidad se pueda fijar sobre un estándar determinado para cada tipo de producto así como la cantidad presupuestada por cada línea, debe responder a los requerimiento de producción, el departamento de compras debe preparar el programa que concuerde con el presupuesto de producción, si hubiere necesidad de un mayor requerimiento se tomará la flexibilidad del primer presupuesto para una ampliación oportuna y así cubrir los requerimiento de producción.

6.11.3.8. Presupuesto de Gasto de Ventas (PGV)

Es el Presupuesto de mayor cuidado en su manejo por los gastos que ocasiona y su influencia en el gasto Financiero. Se le considera como estimados proyectados que se origina durante todo el proceso de comercialización para asegurar la colocación y adquisición del mismo en los mercados de consumo.

Características:

- Comprende todo el Marketing.
- Es base para calcular el Margen de Utilidad.
- Es permanente y costoso.
- Asegura la colocación de un producto.
- Amplia mercado de consumidores.
- Se realiza a todo costo.

Desventajas:

- No genera rentabilidad.
- Puede ser mal utilizado.

6.11.3.9. Presupuesto de Gastos Administrativos (PGA)

Considerando como la parte medular de todo presupuesto porque se destina la mayor parte del mismo; son estimados que cubren la necesidad inmediata de contar con todo tipo de personal para sus distintas unidades, buscando darle operatividad al sistema. Debe ser lo más austero posible sin que ello implique un retraso en el manejo de los planes y programas de la empresa.

Características:

- Las remuneraciones se fijan de acuerdo a la realidad económica de la *empresa y no en forma paralela a la inflación*.
- Son gastos indirectos. Son gastos considerados dentro del precio que se fija al producto o servicio.

Observaciones:

- Para calcular el total neto, se debe calcular al total la deducción de las retenciones y aportaciones por ley de cada país.

6.11.4. Presupuesto Financiero

Consiste en fijar los estimados de inversión de venta, ingresos varios para elaborar al final un flujo de caja que mida el estado económico y real de la empresa, comprende:

- Presupuesto de ingresos (el total bruto sin descontar gastos).
- Presupuesto de egresos (para determinar el liquido o neto).
- Flujo neto (diferencia entre ingreso y egreso).
- Caja final.
- Caja inicial.
- Caja mínima.

6.11.5. Presupuesto de Tesorería

Se formula con la estimación prevista de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fácil realización.

También se denomina presupuesto de caja o de efectivo porque consolida las diversas transacciones relacionadas con la entrada de fondos monetarios (ventas al contado, recuperaciones de cartera, ingresos financieros, etc.) o con salida de fondos líquidos ocasionados por la congelación de deudas o amortizaciones de créditos o proveedores o pago de nomina, impuestos o dividendos. Se formula en dos periodos cortos: meses o trimestres.

6.11.6. Presupuesto de Erogaciones Capitalizables

Controla las diferentes inversiones en activos fijos como son las adquisiciones de terrenos, construcciones o ampliaciones de edificios y compra de maquinarias y equipos, sirve para evaluar alternativas posibles de inversión y conocer el monto de fondos requeridos y su disponibilidad en el tiempo.

6.11.6. Según en el Sector en el cual se Utilicen

6.11.6.1. Públicos

Son aquellos que realizan los Gobiernos, Estados, Empresas Descentralizadas, etc., para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias.

En estos se cuantifican los recursos que requiere la operación normal, la inversión y el servicio de la deuda publica de los organismos y las entidades oficiales.

Clasificación:

De los Recursos (Ingresos) Públicos:

Son las diversas formas de agrupar, ordenar y presentar los recursos (ingresos) públicos, con la finalidad de realizar análisis y proyecciones de tipo económico y financiero que se requiere en un período determinado. Su clasificación depende del tipo de análisis o estudio que se desee realizar; sin embargo, generalmente se utilizan tres clasificaciones que son:

- De acuerdo a su periodicidad
- Económica
- Por sectores de origen

De acuerdo a su periodicidad: esta agrupa a los ingresos de acuerdo a la frecuencia con que el Fisco los percibe. Se clasifican en ordinarios y extraordinarios, siendo los ordinarios, aquellos que se recaudan en forma periódica y permanente, provenientes de fuentes tradicionales, constituidas por los tributos, las tasas y otros medios periódicos de financiamiento del Estado. Los ingresos, extraordinarios por exclusión, serían los que no cumplen con estos requisitos.

Económica: según esta clasificación los ingresos públicos se clasifican en corrientes, recursos de capital y fuentes financieras. Los ingresos corrientes son aquellos que proceden de ingresos tributarios, no tributarios y de transferencias recibidas para financiar gastos corrientes.

Los recursos de capital son los que se originan por la venta de bienes de uso, muebles e inmuebles, indemnización por pérdidas o daños a la propiedad, cobros de préstamos otorgados, disminución de existencias, etc.

Las fuentes financieras se generan por la disminución de activos financieros(uso de disponibilidades, venta de bonos y acciones,

recuperación de préstamos, etc.) y el incremento de pasivos (obtención de préstamos, incremento de cuentas por pagar, etc.)

Por Sectores de Origen: esta clasificación se fundamenta en uno de los aspectos que caracterizan la estructura económica de la Nación, donde una elevada proporción de productos se realizan en actividades petroleras y de Minería, lo cual implica que la mayoría de los ingresos surgen de las operaciones ejecutadas en el exterior.

Dicha clasificación presenta el esquema siguiente:

Sector Externo:

- Ingresos Petroleros
- Ingresos de la Minería
- Utilidad Cambiaria
- Endeudamiento Externo

Sector Interno:

- Impuestos
- Tasas
- Dominio Territorial
- Endeudamiento Interno
- Otros Ingresos

De los Egresos Públicos: (Gastos Públicos)

Estos constituyen las diversas formas de presentar los egresos públicos previstos en el presupuesto, con la finalidad de analizarlos, proporcionando además información para el estudio general de la economía y de la política económica que tiene previsto aplicar el Gobierno Nacional para un período determinado. A continuación se presentan las distintas formas de clasificar el egreso (gasto) público previsto en el presupuesto:

Clasificación Institucional: a través de ella se ordenan los gastos públicos de las instituciones y/o dependencias a las cuales se asignan los créditos presupuestarios, en un período determinado, para el cumplimiento de sus objetivos.

Clasificación por Naturaleza de Gasto: permite identificar los bienes y servicios que se adquieren con las asignaciones previstas en el presupuesto y el destino de las transferencias, mediante un orden sistemático y homogéneo de éstos y de las transferencias, mediante un orden sistemático y homogéneo de éstos y de las variaciones de activos y pasivos que el sector público aplica en el desarrollo de su proceso productivo.

Clasificación Económica: ordena los gastos públicos de acuerdo con la estructura básica del sistema de cuentas nacionales para acoplar los resultados de las transacciones públicas con el sistema, además permite analizar los efectos de la actividad pública sobre la economía nacional. Descripción de los principales rubros de la Clasificación Económica:

- Gastos Corrientes: son los gastos de consumo y/o producción, la renta de la propiedad y las transacciones otorgadas a los otros componentes del sistema económico para financiar gastos de esas características.
- Gastos de Capital: son los gastos destinados a la inversión real y las transferencias de capital que se efectúan con ese propósito a los exponentes del sistema económico.

Clasificación Sectorial: esta presenta el gasto público desagregado en función de los sectores económicos y sociales, donde el mismo tiene su efecto. Persigue facilitar la coordinación entre los planes de desarrollo y el presupuesto gubernamental.

Clasificación por Programa: esta presenta el gasto público desagregado en función de los sectores económicos y sociales, donde el

mismo tiene su efecto. Persigue facilitar la coordinación entre los planes de desarrollo y el presupuesto gubernamental.

Clasificación Regional: permite ordenar el gasto según el destino regional que se le da. Refleja el sentido y alcance de las acciones que realiza el sector público, en el ámbito regional.

Clasificación Mixta: son combinaciones de los gastos públicos, que se elaboran con fines de análisis y toma de decisiones. Esta clasificación permite mostrar una serie de aspectos de gran interés, que posibilitan el estudio sistemático del gasto público y la determinación de la Política Presupuestaria para un período dado. Las siguientes son las clasificaciones mixtas más usadas:

- Institucional por Programa
- Institucional por la Naturaleza del Gasto
- Institucional Económico
- Institucional Sectorial
- Por objeto del Gasto Económico
- Sectorial Económica
- Por Programa y por la Naturaleza del Gasto

Privados

Son los presupuestos que utilizan las empresas particulares como instrumento de su administración.

6.11.7. Otras Clasificaciones

Por su Contenido

- Principales: Estos presupuestos son una especie de resumen, en el que se presentan los elementos medulares en todos los presupuestos de la empresa.

- Auxiliares: Son aquellos que muestran en forma analítica las operaciones estimadas por cada uno de los departamentos que integran la organización de la empresa.

Por la Técnica de Valuación

- Estimados: Son los presupuestos que se formulan sobre bases empíricas; sus cifras numéricas, por ser determinadas sobre experiencias anteriores, representan tan sólo la probabilidad más o menos razonable de que efectivamente suceda lo que se ha planeado.
- Estándar: Son aquellos que por ser formulados sobre bases científicas o casi científicas, eliminan en un porcentaje muy elevado las posibilidades de error, por lo que sus cifras, a diferencia de las anteriores, representan los resultados que se deben obtener.

Por su Reflejo en los Estados Financieros

- De Posición Financiera: Este tipo de presupuestos muestra la posición estática que tendría la empresa en el futuro, en caso de que se cumplieran las predicciones. Se presenta por medio de lo que se conoce como Posición Financiera (Balance General) Presupuestada.
- De Resultados: Que muestran las posibles utilidades a obtener en un período futuro.
- 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 de efectuar por concepto del Costo Total o cualquiera de sus partes.

Por las Finalidades que Pretende

- De Promoción: Se presentan en forma de Proyecto Financiero y de Expansión; para su elaboración es necesario estimar los ingresos y egresos que haya que efectuarse en el período presupuestal.

- De Aplicación: Normalmente se elaboran para solicitud de créditos. Constituyen pronósticos generales sobre la distribución de los recursos con que cuenta, o habrá de contar la Empresa.
- De Fusión: Se emplean para determinar anticipadamente las operaciones que hayan de resultar de una conjunción de entidades.

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.

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.

Base Cero

Es aquel que se realiza sin tomar en consideración las experiencias habidas. Este 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.

En la concepción de algunos autores, el proceso de análisis de cada partida presupuestaria, comenzando con el nivel actual de cada una de ellas, para después justificar los desembolsos adicionales que puedan requerir los programas en el próximo ejercicio, es típico de una administración pública y no debe ser el procedimiento para decidir en la esfera privada.

Para ello, impulsaron el PBC (presupuesto base cero) como técnica que sustenta el principio de que para el próximo período el importe de cada partida es cero. Mientras un enfoque da por válido lo ejecutado con anterioridad, otro afirma que nada existe y todo debe justificarse a partir de cero, analizando la relación costo – beneficio de cada actividad.

El primero de los sistemas (método incremental) modifica las partidas del período anterior, mientras que el segundo transfiere a cada período la responsabilidad de su justificación a los titulares de cada área. La aparición del PBC constituyó una reacción al procedimiento del sector público – fundamentalmente cuantitativo y casi nada cualitativo – que no sólo no contribuye a un análisis crítico de cada partida, sino que por una especie de inercia, generalmente fomenta un aumento en las erogaciones.

Su instrumentación o aplicación comprende varias etapas, siendo la más relevante la de análisis de las unidades o paquetes de decisión, ya que de ésta dependen la mayor parte de los resultados para mejorar su efectividad.

El PBC resulta muy poco operativo porque exige que cada gerente todos los años empiece de cero, como si su actividad nunca hubiese existido y descubra una nueva forma de trabajo y que además la evalúe relacionando su costo con el beneficio. En un auténtico presupuesto, las partidas del ejercicio anterior siempre se encuentran sujetas a modificaciones o a su eliminación, y deben ser cuidadosamente analizadas y evaluadas en orden a sus destinos. Sin embargo, se debe destacar que el presupuesto común no implica que las erogaciones anteriores simplemente son ratificadas y a menudo incrementadas. Por el contrario, exige competencia para la revisión periódica de todo lo actuado y la evaluación de la gestión y de las actividades de cada responsable para la definición de las partidas que lo componen.

El PBC consiste en un proceso mediante el cual la administración, al ejecutar el presupuesto anual, toma la decisión de asignar los recursos

destinados a áreas indirectas de la empresa, de tal manera que en cada una de esas actividades indirectas se demuestre que el beneficio generado es mayor que el costo incurrido.

No importa que la actividad esté desarrollándose desde mucho tiempo atrás, si no justifica su beneficio, debe eliminarse; es decir, parte del principio de que toda actividad debe estar sujeta al análisis costo – beneficio. Esta técnica no se aplica a ningún elemento del costo como materia prima, mano de obra o gastos indirectos de fabricación. Es de aplicación inmediata, sobre todo en aquellas empresas donde la proporción de costos indirectos al producto es mayor que la de costos directos, con respecto al total de costos.

Síntomas para Justificar su Empleo:

Síntomas Administrativos:

- El presupuesto anual se ha convertido en una rutina para todo el personal.
- No existe una metodología adecuada para que los integrantes de la organización demuestren la bondad o beneficio que traerá para la empresa una nueva actividad.
- No existen sistemas que permitan a la administración seleccionar aquellas actividades más atractivas y rentables para la empresa.
- No existen herramientas para evaluar la conducta de los ejecutivos de la organización.

Síntomas Financieros:

- Baja rentabilidad sobre los recursos puestos en manos de la administración.
- Cambios significativos y no racionales del volumen de ventas.
- Cambios en la organización motivadas por diferentes decisiones que modifican el comportamiento de la estructura de los costos.

Metodología para Aplicar PBC:

- Establecer los supuestos o premisas en las cuales descansará la planeación.
- Determinar las unidades o paquetes de decisión.
- Analizar las unidades de decisión.
- Jerarquizar estas unidades de decisión.
- Elaborarlo e integrarlo junto con el presupuesto anual.
- Controlar administrativamente los resultados.

De Trabajo

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

1. PREVISIÓN
2. PLANEACIÓN
3. FORMULACIÓN

3.1 Presupuestos Parciales: Se elaboran en forma analítica, mostrando las operaciones estimadas por cada departamento de la empresa; con base en ellos, se desarrollan los:

3.2 Presupuestos Previos: Son los que constituyen la fase anterior a la elaboración definitiva, sujetos a estudios 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 controlar en el período al cual se refiera.

TERCERA PARTE
MARCO PRACTICO

TERCERA PARTE
MARCO PRACTICO

CAPITULO 7
ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACION

7.1. Investigación Descriptiva

El presente trabajo se desarrollará como una Investigación descriptiva (primera fase dentro de la secuencia diacrónica): parte del hecho de que hay una cierta realidad (o sector del mundo) que resulta insuficientemente conocida y, al mismo tiempo, relevante e interesante para ciertos desarrollos. El objetivo central de estas investigaciones está en proveer un buen registro de los tipos de hechos que tienen lugar dentro de esa realidad y que la definen o caracterizan sistemáticamente. Se estructuran sobre la base de preguntas cuya forma lógica se orienta a describir: ¿Cómo es x? ¿Qué es x? ¿Qué ocurre en calidad de x o bajo la forma x? Sus operaciones típicas o formas de trabajo estandarizadas son las observaciones (recolecciones de datos), las clasificaciones (formulación de sistemas de criterios que permitan agrupar los datos o unificar las diferencias singulares), las definiciones (identificación de elementos por referencia a un criterio de clase), las comparaciones (determinación de semejanzas y diferencias o del grado de acercamiento a unos estándares), etc. Sus técnicas típicas de trabajo varían según el enfoque epistemológico adoptado dentro del Programa de Investigación o dentro de la Línea : mediciones por cuantificación aritmética o estadística (enfoque empirista-inductivo), registros de base cualitativa (enfoque introspectivo-vivencial) o construcción de estructuras empíricas mediante sistemas lógico-formales (enfoque racionalista-deductivo).

Este tipo de investigación sirve para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes. Permiten detallar el fenómeno estudiado básicamente a través de la medición de uno o más de sus atributos.

Se preocupa primordialmente por describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos para destacar los elementos esenciales de su naturaleza. Caracteriza un fenómeno o una situación concreta indicando sus rasgos diferenciadores.

Según Mario Bunge, la ciencia factual en la descripción consiste en responder a las siguientes preguntas:

¿Qué es?

¿Cómo está?

¿Dónde está?

¿Cómo están relacionadas sus partes?

7.2. Definición de variables

- **Variable dependiente:** (y) reciben este nombre las variables a explicar, o sea el objeto de investigación, que se intenta explicar en función de otras variables. En el trabajo de investigación la variable dependiente es:

- Influencia en el logro de las metas económicas financieras en una cooperativa.

- **variable independiente:** (x) son las variables explicativas, o sea los factores susceptibles de explicar las variables dependientes. En el trabajo de investigación la variable dependiente es:

  - Diseño de un Sistema de Control Presupuestario.

7.3. Diseño de la investigación

Existen la siguiente clasificación básica para las investigaciones: diseños experimentales y diseños no experimentales de investigación.

El primero "es un estudio de investigación en el cual se manipulan deliberadamente una o más variables independientes (supuestas causas) para analizar las consecuencias de esa manipulación sobre una o más variables dependientes (supuestos efectos), dentro de una situación de control para el investigador" (Hernández, 1991:109) . A modo más general , un experimento consiste en aplicar un estímulo a un individuo (grupo) y observar los efectos de dicho estímulo sobre éste.

La investigación no experimental es aquella que se efectúa sin la manipulación intencionada de variables, lo que aquí se realiza es la observación de fenómenos en su ambiente natural.

De esta forma, en los diseños experimentales se "construye" una realidad, en cambio en los diseños no experimentales no se construye ninguna situación, sino se observa lo ya existente.

No obstante lo anterior, por las diferencias existentes entre ambos diseños, el tipo de investigación a elegir dependerá del problema a investigar, el tipo de estudio y las hipótesis formuladas, no existiendo la primacía de uno sobre otro.

El diseño de investigación es el plan de acción. Indica la secuencia de los pasos a seguir. Permite al investigador precisar los detalles de la tarea de investigación y establecer las estrategias a seguir para obtener resultados positivos, además de definir la forma de encontrar las respuestas a las interrogantes que inducen al estudio.

El diseño de investigación se plasma en un documento con características especiales, lenguaje científico, ubicación temporal, lineamientos globales y provisión de recursos.

El diseño de investigación tiene también otras denominaciones: plan, protocolo, diseño o proyecto de investigación, entre otras. Si bien los términos son diferentes, en esencia son semejantes en cuanto a que se refieren al plan de trabajo.

El diseño de investigación del trabajo es:

- Definir el contexto ambiental del objeto de estudio.
- Precisar el objeto de estudio.
- Definir y delimitar el problema de investigación y los aspectos que intervienen.
- Analizar las cuentas de resultados.
- Realizar las entrevistas y cuestionarios.
- Desarrollar la propuesta.

7.4. Unidad de Análisis

El trabajo de investigación se realizará en "La Cooperativa de Ahorro y Crédito TRINIDAD Ltda.", que se encuentra en el departamento del Beni, ciudad de Trinidad. Calle Cochabamba esq. Manuel Limpias Nº 100.

7.5. Método de recolección de datos

Entrevista – Anexo 1

La entrevista consiste en una conversación entre dos o más personas, sobre un tema determinado de acuerdo a ciertos esquemas o pautas determinadas.

MODALIDADES DE LA ENTREVISTA:

- entrevista estructurada o formal.
- entrevista no estructurada o informal

Cuestionario – Anexo 2

Diferentes técnicas de recopilación de datos se apoyan en la utilización de cuestionarios para cumplir su objetivo. Un cuestionario es por definición un instrumento rigurosamente estandarizado, que traduce y operacionaliza problemas de investigación. Es necesario que cumpla con dos requisitos esenciales: validez y fiabilidad.

CAPITULOB
CONCLUSIONES DEL TRABAJO DE CAMPO

De acuerdo a la entrevista y cuestionario realizado se determinó:

- Que no existe un Manual para la elaboración del presupuesto.
- Según el Estado de Resultados de la gestión 2008 (anexo 3) se verificó:

a) Provisiones y previsiones: método de cálculo de las estimaciones.

La provisión para indemnizaciones se constituye para todo el personal por el total del pasivo devengado equivalente a un mes de sueldo por año de antigüedad.

Según disposiciones legales vigentes, transcurridos los cinco años de antigüedad en su empleo, el personal ya es acreedor a la indemnización, equivalente a un mes de sueldo por un año de antigüedad, incluso en los casos de retiro voluntario.
Los saldos de las cuentas del Estado de Resultados se han reexpresado para reconocer en ellos el efecto de fa inflación, este efecto no modifica el resultado final del ejercicio.

La contrapartida de la reexpresión de las cuentas de Ingresos y Gastos, es registrada en las cuentas del mismo estado de resultados de "Cargos y Abonos por Ajustes por inflación".

b) Ingresos y gastos financieros

La composición del grupo al 31 de diciembre de 2008, es la siguiente:

DETALLE	IMPORTE Bs. 31.12.2008	Tasa % Promedio	IMPORTE Bs. 31.12.2007	Tasa % Promedio
INGRESOS				
Ingresos por Disponibilidades	250	0.50%	1,735	0.50%
Rendimiento inversiones en el BCB	183,261	1.00%	180,067	1.00%
Rendimiento Entidades financ. del Pais.	12,749	0.50%	3,621	0.50%
Intereses por cartera vigente	7,439,168	22.00%	6,621,298	22.00%
Intereses por cartera vencida	597,681	22.00%	500,143	22.00%
Intereses por cartera ejecución	20,004	22.00%	74,006	22.00%
TOTAL INGRESOS FINANCIEROS	8,253,113		7,380,869	
GASTOS		MN 4.70 %		MN 5.00 %
Intereses Oblig. C. el público p.ctas de ahorros	487,520	ME 1.80 %	430,892	ME 2.00 %
Intereses por obligaciones a plazo DPF	1,342,355	MN 6.55 %	1,341,840	MN 6.73 %
		ME 4.19 %		ME 4.22 %
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	1,829,875		1,772,733	

c) Otros Ingresos y gastos operativos

La composición del grupo al 31 de diciembre de 2008, es la siguiente:

DETALLE	SALDO AL 31.12.2007	SALDO REEXPREs. 31.12.2007
INGRESOS OPERATIVOS		
Comisiones x giros Transf. y ordenes de pago	47,395	31,349
Comisiones varias	58,621	35,942
Ganancia por operación de cambio y arbitraje	212,549	213,766
Venta de bienes Adjudicados en recup. de crédito	25,927	39,275
Venta de bienes fuera de uso	1,123	0
Ingresos por gastos recuperados	367,215	326,410
Ingresos por la generación de crédito fiscal	10,356	7,369
Ingresos por compensación IT con IUE	0	0
Otros ingresos operativos	0	0
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	723,186	654,112
GASTOS OPERATIVOS		
Comisiones x giros Transf. y ordenes de pago	10,432	20,360
Comisiones BCB	5,188	2,951
Gastos operativos diversos	28,808	25,200
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	44,427	48,512

d) Ingresos y gastos extraordinarios y de gestiones anteriores

La composición del grupo al 31 de diciembre de 2008, es la siguiente: sin saldo

DETALLE	SALDO AL 31.12.2008	SALDO REEXP 31.12.2007
Ingresos de Gestiones anteriores	0	0
Ingresos Extraordinarios	0	0
ING/GEST. ANTERIORES/ EXTRAORDINARIOS	0	0
Gastos Gestiones anteriores	0	0
Gastos Extraordinarios	0	0
Total Gastos Gestiones Anteriores/ Extraordinarios	0	0

e) Gastos de administración

La composición del grupo al 31 de diciembre 2008, es la siguiente:

DETALLE	SALDO AL 31.12.2008	SALDO REEXP 31.12.2007
Gastos de Personal	3,324,827	2,839,228
Servicios contratados	207,417	155,820
Seguros	109,346	107,324
Comunicaciones y traslados	318,142	298,738
Impuestos	302,900	280,430
Mantenimiento y reparaciones	62,439	138,832
Depreciación y desvalorización de bienes	321,794	342,288
Amortización cargos diferidos	25,542	0
Otros gastos de administración	1,198,528	1,061,923
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	5,870,936	5,224,584

CUARTA PARTE
PROPUESTA

CUARTA PARTE
PROPUESTA

CAPITULO 9
OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA PROPUESTA

9.1. Objetivos de la propuesta

- Contribuir a la elaboración de información útil, oportuna y confiable para el área de contabilidad.
- Controlar los egresos de la entidad.
- Determinar procedimientos de control para la ejecución presupuestaria.
- Determinar procedimientos para una oportuna corrección de cualquier desviación presupuestaria.
- Contribuir al logro de los objetivos de la institución

9.2. Alcance de la propuesta

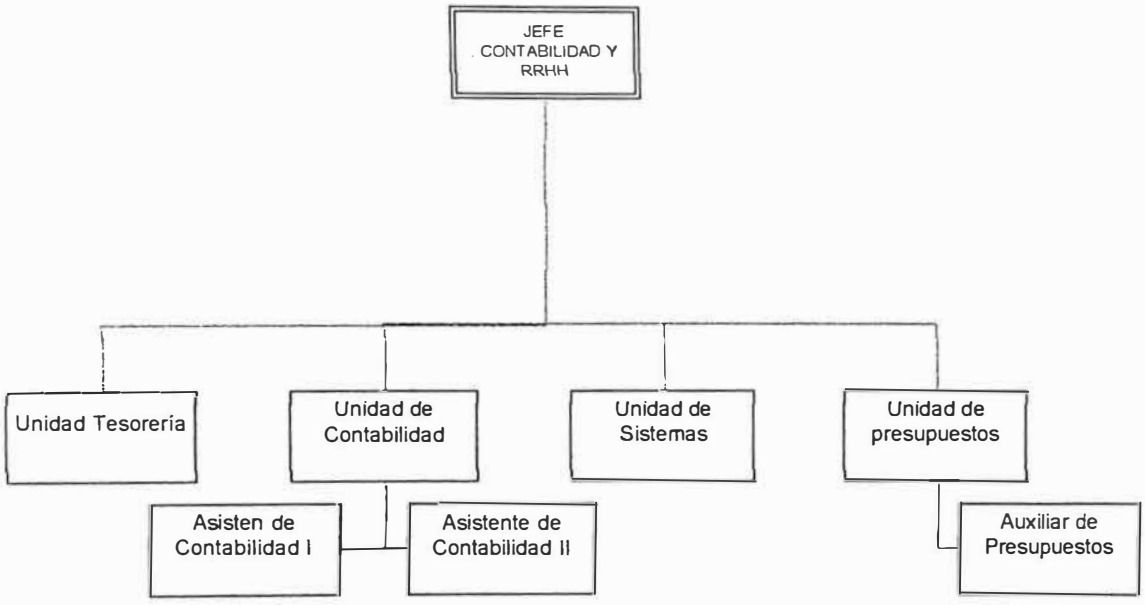
La elaboración de la propuesta se realizará en **"La Cooperativa de Ahorro y *Crédito* TRINIDAD Ltda.",** que se encuentra en el departamento del Beni, ciudad de Trinidad.

CAPITULO 10

PLANTEAMIENTO Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA

CREACION DE LA UNIDAD O DIVISION DE PRESUPUESTOS

Se planteará una reorganización en el departamento de contabilidad y presupuestos y es la siguiente.



Fuente: Elaboración de presupuestos

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Se formularán los siguientes instrumentos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Abierta Trinidad Ltda.

- Reglamento Específico del Sistema de Presupuesto.
- Manual para la elaboración del presupuesto de ingresos y egresos e inversiones.
- Manual para la ejecución del presupuesto de ingresos y egresos e inversiones.

Los manuales contendrán:

- Identificación de los responsables de su elaboración.
- Composición del comité de presupuestos (conformada por los más altos ejecutivos de la empresa)
- Descripción detallada de la metodología de su elaboración, identificando los centros responsables de los mismos.
- Niveles de aprobación.
- Identificación de los responsables del control presupuestario.
- Formularios a utilizarse.
- Información a ser emitida.

REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE PRESUPUESTO DE LA COOPERTIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ABIERTA TRINIDAD LTDA. TITULO I

GENERALIDADES

CAPITULO I

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1.- Objetivo y ámbito de aplicación

Los objetivos del Reglamento Específico del Sistema de Presupuesto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Abierta Trinidad Ltda. son:

- Orientar el funcionamiento del Sistema de Presupuesto en la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ABIERTA TRINIDAD LTDA
- Constituirse en el marco normativo interno y específico de la cooperativa, que establece aspectos conceptuales, funciones, responsabilidades y actividades para el funcionamiento de los Subsistemas Presupuestarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Abierta Trinidad Ltda., con la finalidad de lograr una adecuada gestión institucional.

El presente reglamento es de uso y aplicación obligatorios para todo el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Abierta Trinidad Ltda. que participa y tiene responsabilidad directa o indirecta en el proceso presupuestario.

Artículo 2.- Aprobación del Reglamento Específico

Es atribución del Consejo Administrativo de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ABIERTA TRINIDAD LTDA. aprobar el Reglamento Específico del Sistema de Presupuesto, mediante Resolución Administrativa de Presidencia.

Artículo 3.- Revisión y Ajustes del Reglamento Específico

La Gerencia del Departamento Financiero revisará el presente reglamento una vez al año y, de ser necesario, lo actualizará y ajustará con base en el análisis de la experiencia de su aplicación, la dinámica administrativa, en función de los cambios que pudieran darse en las Normas Básicas del Sistema de Presupuesto, el funcionamiento de los otros sistemas de administración interrelacionados con este y las observaciones y recomendaciones fundamentadas que formulen las áreas funcionales.
Cualquier modificación y actualización deberá ser aprobada por el Consejo Administrativo para su aplicación en la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ABIERTA TRINIDAD LTDA.

Artículo 4.- Sanciones por Incumplimiento

El incumplimiento de lo dispuesto en el presente reglamento generará responsabilidades.

Artículo 5.- Cláusula de Previsión

En caso de presentarse omisiones, contradicciones y/o diferencias en la interpretación del Reglamento del Sistema de Presupuesto de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ABIERTA TRINIDAD LTDA., estas serán subsanadas de acuerdo a los alcances y previsiones de otras disposiciones legales vigentes, o a través de consultas al Órgano Rector del Sistema.

Artículo 6.-Salvaguarda de Documentación

Toda la documentación generada como resultado del funcionamiento del sistema de presupuesto de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ABIERTA TRINIDAD L TOA., debe ser archivada en lugar donde fue generada, en forma adecuada, de tal manera que ofrezca seguridad y fácil localización, en cumplimiento a normas legales, la responsabilidad es del Área de Presupuestos.

TITULO II
COMPONENTES DEL SISTEMA DE PRESUPUESTO
CAPITULO I
FORMULACION DEL PRESUPUESTO
SECCIÓN I
POLITICA PRESUPUESTARIA INSTITUCIONAL

Artículo 7.- Definición de la Política Presupuestaria Institucional

La formulación y ejecución del presupuesto de la COOPERTIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ABIERTA TRINIDAD LTDA. se ajusta a la Política Presupuestaria establecida por el Directorio para cada gestión, que será definida por el Consejo Administrativo y la Gerencia del Departamento Financiero de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ABIERTA TRINIDAD LTDA., anualmente, asegurándose que se refleje en las directrices de formulación presupuestaria, los recursos asignados en el presupuesto y cualquier otra disposición emitida.

SECCIÓN II
PROCESOS DE ELABORACION DEL PRESUPUESTO

Artículo 8.- Estimación del Presupuesto de Recursos

La Gerencia Financiera realiza la estimación de recursos a disponer para cada gestión, tomando en cuenta la proyección de recaudación de recursos propios.

Artículo 9 .- Definición de la Estructura Programática del Presupuesto de Gastos

El Área de Presupuesto propone la estructura programática o cualquier modificación con relación a gestiones anteriores, para consideración de la Gerencia Financiera y para conformidad del Consejo Administrativo.

El Consejo Administrativo da conformidad a la estructura programática, la apertura de Unidades Ejecutoras y la correspondiente relación entre ambas.

Artículo 10.- Programación del Presupuesto de Gastos

Las Unidades Ejecutoras a través de la Gerencia Financiera.

El Área de Presupuesto consolida, ajusta y elabora el anteproyecto de presupuesto de recursos y gastos, de acuerdo a los límites financieros y conforme a las directrices de formulación presupuestaria y clasificadores presupuestarios aprobados por el concejo.

Artículo 11.- Discusión y aprobación del Anteproyecto de Presupuesto

El Consejo Administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Abierta Trinidad Ltda. da conformidad y presenta el Anteproyecto de Presupuesto al Directorio.

El Régimen de las Modificaciones Presupuestarias actualiza la programación anual, en función de aspectos coyunturales no previstos en el presupuesto institucional aprobado.
las Unidades Ejecutoras efectúan solicitud de modificación presupuestaria a la Gerencia Financiera.

La Gerencia Financiera analiza la modificación presupuestaria y elabora el informe técnico que fundamente esa modificación y el detalle respectivo.

El Directorio considera y aprueba la modificación presupuestaria requerida, mediante Resolución correspondiente.

CAPITULO III
SUBSISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION PRESUPUESTARIA

Artículo 16.- Elaboración y emisión de reportes periódicos de ejecución del *presupuesto, vinculados al cumplimiento de los objetivos de gestión*

El Área de Presupuesto registra la ejecución física y remite vía Gerencia Financiera, al Gerente General hasta el día 10 del mes siguiente al de ejecución.

Asimismo, el Área de Presupuesto elabora de manera mensual, informe dirigido a la Gerencia Financiera, referente a la ejecución física financiera presentada.

Artículo 20.- Evaluación periódica del Presupuesto

Cada mes, y después del cierre del ejercicio fiscal, el Área de Presupuesto elabora y remite a la Gerencia Financiera, el informe sobre el seguimiento y evaluación de la ejecución presupuestaria, comparando lo presupuestado con lo ejecutado. Si existen

observaciones, el Área de Presupuesto comunica a las áreas funcionales que corresponda.

El informe deberá contener los datos de ejecución por fuentes de financiamiento, a nivel institucional y por estructura programática, y los porcentajes de ejecución con relación a lo presupuestado.

MANUAL PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS E INVERSIONES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ABIERTA TRINIDAD LTDA.

I. IDENTIFICACIÓN DE LOS RESPONSABLES

En la elaboración del presupuesto de ingresos y egresos son responsables:

La unidad de presupuestos con cada centro de responsabilidad que se encuentra involucrado.

II. COMPOSICIÓN DEL COMITÉ DE PRESUPUESTOS

El comité de presupuestos estará compuesta por:

- Consejo Administrativo
- Gerente General
- Gerente Financiero

III.OBJETIVOS

- Controlar el manejo de gastos e inversiones de la empresa.
- Coordinar y relacionar las actividades de la organización.
- Lograr los resultados de las operaciones periódicas.

- Llamar a reunión a los jefes de los centros de responsabilidad e informarles de los objetivos y metas a cumplir por sus respectivos centros durante la próxima gestión de acuerdo a plan operativo de COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ABIERTA TRINIDAD LTDA., y se debe solicitar que en 10 días hábiles presenten un listado de Actividades en que esté involucrado su centro.
- Revisar estos listados y consolidarlos en un listado de Planes y Actividades para la próxima gestión.
- Distribuir instructivos a los jefes de los centros de costo, para que hagan los presupuestos de sus respectivos centros de responsabilidades, deben presentar un presupuesto para cada actividad, desglosado por meses y por insumos.
- A cada centro se debe distribuir:

  Pronósticos elaborados en base a gestiones pasadas, comprendiendo una planilla para cada "Actividad" en que esté involucrado el centro, desglosada por insumos y por meses, que les servirán sólo como referencia y obtención de estándares.

  Instructivos simples y concretos para presupuestar cada insumo a ser requerido. Ver formulario A-1. Los datos para los instructivos deben elaborar la unidad de presupuestos con la coordinación de cada departamento.
- Codificar los planes y actividades de acuerdo al plan de cuentas de COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ABIERTA TRINIDAD L TOA. ver formulario A-2.

- Presupuestos de Ingresos
- Presupuesto de Egresos
- Estado de Resultados presupuestados
- Flujo de caja presupuestado
- Balance General Proyectado

5. Para la formulación de los presupuestos debe seguir los siguientes pasos:

Paso 1.

Cuantificar los programas operativos definidos en el POA, asignando unidades físicas expresadas en valores monetarios según:

- Tendencias de la demanda de los servicios.
- Los precios y tarifas
- Los costos que demandan los servicios.
- Los niveles de inversión requeridos
- Las obligaciones financieras programadas y previstas para el ejercicio considerado.

Paso 2

Calcular el financiamiento requerido.

Paso 3

Ajustar los programas presupuestarios y por tanto los programas operativos, para aumentar los márgenes de rentabilidad o resultados de gestión; este paso representa una retroalimentación al proceso de programación operativa.

Paso 4

Una vez traducidos los citados programas operativos a programas presupuestarios, distribuir los correspondientes montos por cuentas presupuestarias y centros de actividad.

Paso 5

Consolidar toda la información en los presupuestos.

PRESUPUESTO DE INGRESOS

La unidad de presupuestos consolidará la información proporcionada por los centros de responsabilidad. (ver formulario A-3)

INGRESOS POR SERVICIOS

La elaboración del presupuesto de ingresos por servicios estará a cargo del departamento de facturación y cobranzas.

1. El centro de responsabilidad C1 pronostica los ingresos por servicios (ver ejemplo en formulario A-4)

2. El centro de responsabilidad C5 dará a conocer los nuevos requerimientos presupuestados a C1.

INGRESOS OPERATIVOS

1. El centro de responsabilidad C5 pronosticará los ingresos basándose en su plan anual y tomando como referencia las gestiones pasadas.
2. Debe emitir un informe a la unidad de presupuestos.

INGRESOS NO OPERATIVOS

1. Todos los centros de responsabilidad deben emitir informes de los ingresos de acuerdo al plan de cada departamento de forma mensual.
2. Cada centro de responsabilidad debe entregar a la unidad de presupuesto el informe.
3. La unidad de presupuestos elaborará la proyección de ingresos por intereses ganados.

CUENTAS POR COBRAR DE GESTIONES PASADAS

1. El centro de responsabilidad C1 realizará el informe de las cuentas por cobrar de las gestiones pasadas.
2. Emitirá un informe de la recuperación de acuerdo a su plan de actividades programadas.
3. Entregará el informe a la unidad de presupuestos.

INGRESOS POR INVERSIÓN

1. Cada centro de responsabilidad realizará el informe de los ingresos según su plan de actividades en:
    - Aportaciones
    - Captaciones
    - Donaciones
    - Préstamos Bancarios, etc.

PRESUPUESTO DE EGRESOS

EGRESOS

- Analizar y evaluar gastos históricos para fines de proyección de gastos a futuro bajo la siguiente técnica:
- Incluir todas las actividades en el presupuesto
- Se debe comparar las diferentes alternativas.
- Las fases de acción que deben contemplarse en la aplicación de esta técnica son:

    a) Considerar las líneas de políticas y pautas de acción definidas en el presupuesto por programas.
    b) Identificar responsables en cada centro de responsabilidad.
    c) Los responsables de los centros, deben realizar una evaluación discreta del costo asignado a cada actividad.
    d) Emitir informes donde describan cada actividad, evaluándola frente a otras alternativas en competencia, con el fin de demostrar menores costos y/o mejores resultados así facilitar la toma de decisiones.

Cada Informe debe contener las siguientes partes:

1. Enunciado del objetivo concreto de la actividad.
2. Determinación de metas verificables a alcanzar.
3. Cuantificación de costos presupuestarios.
4. Cuantificación general de los costos no presupuestarios.
5. Estimación de los beneficios de la acción propuesta.
6. Formulación de dos o tres alternativas para alcanzar el objetivo propuesto.

La unidad de presupuesto consolidará, la información emitida por cada centro de responsabilidad ver formularios A-5, A-6, A-7

PROYECTOS DE INVERSIÓN O GASTOS DE CAPITAL

Cada propuesta de proyectos deben definir los siguientes aspectos:

a) Estudio de mercado
b) Estudio de dimensionamiento: El tamaño óptimo de las instalaciones permanentes que serán requeridas.
c) Estudio de la localización: dónde ubicar las nuevas agencias o sucursales, plantas de tratamiento, insumos, servicios, infraestructura.
d) Estudio financiero del proyecto
e) Estudio ambiental acerca del impacto del proyecto en su entorno.

Definidos técnicamente los aspectos mencionados, se procede a la elaboración del presupuesto del proyecto. Ver formulario A-8.

Luego se debe evaluar la factibilidad y elegibilidad de un proyecto aplicando:

- El método del Valor Presente o Actual: Se determina el valor en el tiempo cero de los flujos de efectivo futuros que genera un proyecto y se los compara con el desembolso inicial, entonces, es recomendable que el proyecto sea aceptado.
- El método de la Tasa interna de Retorno (TIR): Representa un índice de rentabilidad, el mismo que esta definido como la tasa de interés que reduce a cero el valor presente de los flujos netos de efectivo futuros que genera un proyecto. El criterio para aceptar un proyecto será una TIR mayor o igual a la tasa de recuperación mínima que la entidad financiera haya establecido como tal.

SERVICIOS PERSONALES

1. Determinar la cantidad y características del personal requerido para cumplir lo planeado.
2. Determinar la Planilla de servicios personales.
3. Porque cada funcionario normalmente esta involucrado en varias actividades y estas actividades están identificadas dentro de alguna cuenta integrada de cada centro de responsabilidades.
4. Cada centro de responsabilidades elaborará su respectiva planilla de Apropiaciones de los sueldos para el año presupuestado. Ver formulario A-9.
5. Debe anotar el número de días que el trabajador destinará a cada actividad a cada cuenta integrada.

6. El responsable del presupuesto distribuirá estos costos a las cuentas integradas correspondientes. Ver formulario A-10.
7. La unidad de presupuestos elabora la hoja de trabajo de sueldos para cada centro de responsabilidad de acuerdo a la información emitida por cada centro de responsabilidad.

SERVICIOS NO PERSONALES - COMPRA DE MATERIALES Y SUMINISTROS - GASTOS OPERATIVOS

1. Cada centro de responsabilidades debe proyectar los costos de las actividades en las que esté involucrado.
2. Debe utilizar para cada actividad un formulario tipo (ver formulario A-11).
3. En estos presupuestos, los centros de costos dejarán en blanco algunos insumos (que no han sido calculados por ellos) como ser: salarios, depreciación, intereses, etc.
4. Luego se cargarán estos costos a la base de datos computarizada, al igual que los otros costos.
5. Luego se debe consolidar los datos en Tarjetas de mayor o en una base de datos.
6. Los registros de la base de datos se pueden consolidar por cuentas, por planes, por actividades o por centros.
7. Los registros se clasificarán en:
    - Cuenta financiera

    Se clasificará la base de datos en el siguiente orden:

Cuenta, sub-cuenta, Insumo. Ver formulario A-12. este resumen servirá para elaborar los estados financieros.

- Planes, Actividades, Tareas, Centros.

Se clasificará la base de datos en el siguiente orden: plan, actividad, tarea, centro de costo, insumo ver formulario A-13. este resumen servirá para el control de gestión por planes y actividades.

- Centros, Planes, Actividades y tareas

Se clasificará la base de datos en el siguiente orden: Centro, Plan, Actividad, Tarea, Insumo. Ver formulario A-14. Este resumen es de utilidad para el control de gestión por centros de costos.

- Debe ser revisado por el jefe de contabilidad y presupuestos.
- Debe ser entregado para su aprobación.

8. La unidad de presupuestos debe consolidar toda la información emitida por los centros de responsabilidad según los formularios A-5,A-6,A-7.

CUENTAS O DOCUMENTOS POR PAGAR

- Posteriormente todos los datos se consolidarán y formarán el presupuesto de egresos e inversiones.
- Debe ser revisado por el jefe de contabilidad.
- Debe ser entregado para su aprobación.

ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO

- El estado de resultados proyectado se elaborará con la consolidación de los presupuestos de ingresos y egresos por el responsable de la unidad de presupuestos.
- Debe ser revisado por el jefe de contabilidad y presupuestos.
- Debe ser entregado para su aprobación.

FLUJO DE CAJA PRESUPUESTADO

- Se debe consolidar los datos por los presupuestos de ingresos y egresos.
- Se debe elaborar una Hoja de trabajo del Flujo de Caja. (Ver formulario A-15) por el responsable de la unidad de presupuestos.
- Se debe elaborar una hoja de impuestos Presupuestados para la gestión. (ver formulario A-16.) por el responsable de la unidad de presupuestos.
- Elaborar el flujo de caja presupuestado por el responsable de la unidad de presupuestos.
- Debe ser revisado por el jefe de contabilidad y presupuestos.
- Debe ser entregado para su aprobación.

BALANCE GENERAL PROYECTADO

- Se debe elaborar una hoja de trabajo para el balance general proyectado donde se extraiga el dato del balance general al inicio del año presupuestado, más o menos las modificaciones según los presupuestos.

- Elaborar el Balance General proyectado de acuerdo a los datos de la hoja de trabajo.
- Revisar el Jefe de Contabilidad y Presupuestos.
- Presentar para su aprobación.

VI. NIVELES DE APROBACIÓN

1. El subgerente de cada departamento revisará los presupuestos de las respectivas unidades.
2. El subgerente de cada departamento entregará al gerente general para su respectiva aprobación.
3. El gerente general pondrá a consideración del Consejo de Administración de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ABIERTA TRINIDAD LTDA.
4. El Consejo de Administración junto al Consejo de Vigilancia el Presupuesto General de cada gestión.
5. Si durante la etapa de aprobación el presupuesto ha sufrido algún cambio, los montos presupuestarios son distribuidos una vez más según criterios racionales entre áreas de costo y responsabilidad de la empresa.
6. Luego se debe comunicar el producto de la mencionada distribución del presupuesto formalmente aprobado, a todas las unidades de la organización, haciendo conocer concretamente cuáles son los niveles financieros que en definitiva han sido aprobados para cada una de las áreas funcionales de la empresa.

VII. RESPONSABLES DEL CONTROL PRESUPUESTARIO

- Son responsables del control presupuestario la unidad de presupuestos y cada unidad de los centros de responsabilidad.

VIII. FORMULARIOS

Los formularios que se utilizarán en el proceso de elaboración de presupuestos son:

FORMULARIO A-1

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ABIERTA TRINIDAD LTDA.	AÑO:

INSTRUCTIVO PARA LOS CENTROS DE RESPONSABILIDADES

TITULO	Nombre de la cuenta objetiva de costo o el insumo.
CONCEPTO	Explicación del significado y contenidos del título.
RESPONSABLE	Debe indicar si el responsable del su cálculo es el centro de costo o el sector de presupuesto.
FORMA DE CÁLCULO	Será descrita con presición y detalle
FUENTE DE DATOS	Se indicarán los archivos y otras fuentes de donde se obtiene la información requerida. Se debe adjuntar copias o fotocopias de la información a utilizarse en el cálculo.
PAUTAS PRESUPUESTARIAS	Comprende los Objetivos, guías, premisas y criterios a emplearse.
SINTESIS	Se debe presupuestar por separado cada actividad

FORMULARIO A-2

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ABIERTA TRINIDAD LTDA.				AÑO:
PLAN PARA EL AÑO PRESUPUESTADO				
PLAN	ACTIVIDAD	CENTRO RESPONSABLE	CUENTA	CUENTAS INTEGRADAS POR CENTRO DE RESPONSABILIDADES

FORMULARIO A-3

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ABIERTA TRINIDAD LTDA.
PRESUPUESTO DE INGRESOS

CODIGO	DETALLE														
	INGRESOS POR SERVICIOS														
	Otros ingresos														
	OTROS INGRESOS OPERATIVOS														
	OTROS INGRESOS NO OPERATIVOS														
	Otros ingresos														
	TOTAL INGRESO DE OPERACIÓN														
	Cuentas por Cobrar Gestionadas Pasadas TOTAL ING.OPERAC+MORA														
	INGRESOS PARA INVERSION														
	TOTAL GENERAL														

FORMULARIO A - 4

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ABIERTA TRINIDAD LTDA.							
PRESUPUESTO ANUAL DE INGRESOS POR SERVICIOS							
DISTRIBUCIÓN MENSUAL DE INGRESOS POR SERVICIOS							
CATEGORIA: INGRESO POR SERVICIOS DE:							
MES	Ingreso		Ingresos en u			Impuesto a las transacciones	Cobranzas
	Ultimos 3 gestiones	Ingresos Presupuestados	Ingresos sin IVA	D.F. IVA	Total de ingresos con IVA		
TOTAL							

Elabora la distribución mensual según el tipo de servicio y la categoría.
Se debe considerar el desfase entre el mes de la prestación de servicios y la fecha de pago.

FORMULARIO A - 5

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ABIERTA TRINIDAD LTDA.
PRESUPUESTO DE PAGO DE DEUDAS
GESTION

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL BS	TOTAL $US
Cuentas por pagar Amortización Intereses														
Contrato de Préstamos existentes Amortización Intereses														
Préstamos proyectados Amortización Intereses														
TOTALES Desembolsos Amortización Intereses Administrativos														

Este presupuesto debe basarse en los contratos de préstamos existente, cuentas por págar pendientes, etc.

FORMULARIO A – 6

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ABIERTA TRINIDAD LTDA.

PRESUPUESTO DE COMPRAS DE ACTIVOS FIJOS
GESTION

CENTRO DE RESPONSABILIDAD	MES DE LA COMPRA	PRODUCTO	VALOR BS.			VALOR U		
			PARCIAL	TOTAL CON IVA	TOTALES SIN IVA	PARCIAL	TOTAL CON IVA	TOTALES SIN IVA
TOTAL DE COMPRAS DE ACTIVOS FIJOS								

FORMULARIO A – 7

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ABIERTA TRINIDAD LTDA.
PRESUPUESTO ACTIVO FIJO - DEPRECIACIÓN PRESUPUESTADA
GESTION

CENTRO DE RESPONSABILIDAD CUENTA	Tasa Deprec. Anual	Activo Fijo al incio del año presupuestado	Incorporacón al activo fijo durante el año presupuestado	Retiros del activo fijo	Activo fijo al final del año presupuestado	Depreciación año presupuestado
TOTAL						

FORMULARIO A – 8

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ABIERTA TRINIDAD LTDA.		PRESUPUESTO DE PROYECTOS DE INVERSION					AÑO:
CUENTA	GASTOS PRESUPUESTADOS	FINANCIAMIENTO				MONEDA	
		PRESTAMO EXTERNO	DONACION	CACTRI LTDA.	OTROS	LOCAL	EXTRANJERA

FORMULARIO A – 9

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ABIERTA TRINIDAD LTDA.														CENTRO DE RESPONSABILIDAD:
PLANILLA DE APROPIACIONES DE SUELDOS														
PRESUPUESTO AÑO:														
	ACTIVIDAD ENERO			ACTIVIDAD FEBRERO	ACTIVIDAD MARZO	ACTIVIDAD ABRIL	ACTIVIDAD MAYO	ACTIVIDAD JUNIO	ACTIVIDAD JULIO	ACTIVIDAD AGOSTO	ACTIVIDAD SEPTIEMBRE	ACTIVIDAD OCTUBRE	ACTIVIDAD NOVIEMBRE	ACTIVIDAD DICIEMBRE
	Nombre de la Actividad 1	Nombre de la Actividad 2	TOTAL											
CUENTA INTEGRADA														
A	B													

A En ese espacio debe colocarse los cargos del personal para la ejecución de las actividades.
B En ese espacio debe introducirse los dias de asignación de trabajo para cada actividad.

FORMULARIO A – 10

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ABIERTA TRINIDAD LTDA.			CENTRO DE RESPONSABILIDAD:										
DISTRIBUCIÓN DE LOS SUELDOS													
PRESUPUESTO AÑO:													
	ACTIVIDAD ENERO			ACTIVIDAD FEBRERO	ACTIVIDAD MARZO	ACTIVIDAD ABRIL	ACTIVIDAD MAYO	ACTIVIDAD JUNIO	ACTIVIDAD JULIO	ACTIVIDAD AGOSTO	ACTIVIDAD SEPTIEMBRE	ACTIVIDAD OCTUBRE	ACTIVIDAD NOVIEMBRE	ACTIVIDAD DICIEMBRE
	Nombre de la Actividad 1	Nombre de la Actividad 2	TOTAL											
CUENTA INTEGRADA														
C	D													

C En ese espacio debe colocarse los cargos del personal para la ejecución de las actividades.
D Total del sueldo dividido en los dias habiles de trabajo multiplicado por por el N° de dias asignados a cada Cuenta Integrada

FORMULARIO A – 11

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ABIERTA TRINIDAD LTDA.								CENTRO DE RESPONSABILIDAD:				
PRESUPUESTO GESTIÓN:												
CENTRO DE COSTO:												
PLAN:			ACTIVIDAD:			TAREA:		CUENTA:		SUBCUENTA:		
GASTOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
A			B									

NOTA Para cada actividad se debe llenar un formulario
A Llenar todos los gastos que involucra cada actividad
B Se debe llenar el valor en Bs. Que representará cada gasto menos los gastos que deduce contabilidad como ser sueldo base, Intereses,Seguros, Depreciación.

FORMULARIO A – 12

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ABIERTA TRINIDAD LTDA.	CENTRO DE RESPONSABILIDAD:

COSTOS POR CUENTAS FINANCIERAS
(Expresados en bolivianos)

CUENTA	COSTOS DE FUNCIONAMIENTO					COSTOS DISTRIBUIBLES			TOTAL	
	Nombre de la Actividad 2	Nombre de la Actividad 2	Nombre de la Actividad 3	Nombre de la Actividad 4	Nombre de la Actividad 5	Nom.....				
TOTAL										

RESUMEN DE LOS COSTOS QUE INVOLUCRAN TODAS LAS ACTIVIDADES

FORMULARIO A – 13

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ABIERTA TRINIDAD LTDA.					
COSTOS POR PLANES, ACTIVIDADES Y CENTROS					
NOMBRE DEL PLAN					TOTAL CONTROL
NOMBRE DE LAS ACTIVIDADES					
Nº PLAN-ACTIVIDAD					
CENTRO DE RESPONSABILIDAD					
A	B				
TOTAL					

NOTA	Se debe introducir todas las actividades que involucra la realización del plan.
A	Se debe introducir todos los insumos y reclasificarlos en cada actividad y centro de responsabilidad.
B	Introducir los valores que representan los insumos

FORMULARIO A – 14

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ABIERTA TRINIDAD LTDA.

COSTOS POR PLANES, ACTIVIDADES Y CENTROS

CENTRO DE RESPONSABILIDAD	GERENTE GENERAL	FACTURAS Y COBRANZAS	RECURSOS HUMANOS	CONTABILIDAD	UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA	UNIDAD DE RIESGOS	ASESORIA LEGAL
Nº PLAN							
NOMBRE DE LAS ACTIVIDADES							
A				B			
TOTAL							

Resumen de presupuesto donde se clasifica por centros de responsabilidades y se reclasifica por Plan, actividades e insumos

A	Los Insumos que requieren cada centro de responsabilidad para la realización de su plan
B	Valor del monto de los insumos en bolivianos

FORMULARIO A – 15

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ABIERTA TRINIDAD LTDA.

HOJA DE TRABAJO DEL FLUJO DE CAJA
(Expresado en bolivianos)
GESTION

CODIGO	CUENTA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
	INGRESOS POR SERVICIOS													
	Otros ingresos													
	OTROS INGRESOS OPERATIVOS													
	OTROS INGRESOS NO OPERATIVOS													
	TOTAL INGRESO DE OPERACIÓN													
	Cuentas por Cobrar Gestionadas Pasadas													
	TOTAL ING.OPERAC+MORA													
	INGRESOS PARA INVERSION													
	TOTAL INGRESOS													
	GASTOS OPERATIVOS													
	SERVICIOS PERSONALES													
	Haberes Basicos													
	Categorias													
	Horas Extras													
	Aporte Patronal CNS (10%)													
	Aporte Patronal FONVI (2%)													
	Aporte Patronal AFP (1,71%)													
	SERV. NO PERSONALES													
	Gtos. por Serv. no Personales													
	Comunic. Y Serv. Publicos													
	Servicio de agua y alcant													
	Energia Electrica													
	Suscripciones y Libros													
	Imprenta													
	Peajes													
	Viáticos y gtos. De represent.													
	Publicidad y Avisos													
	Fletes y Transporte													
	Gastos Legales y Judiciales													
	Honorarios Profesionales													
	Intereses, comision y multas													
	Gastos de asamblea													
	Becas y cursos de capacitac													
	Impto. s/Vehic., inmueb y patentes													
	Impuestos a las trasmeccion													
	Servicio de Refrigerio													
	Impuesto a las transacciones Financ													
	Depreciacion Activos fijos													
	TOTAL GENERAL GASTOS (1)													
	DOCUMENTOS POR PAGAR													
	TOTAL EGRESOS													

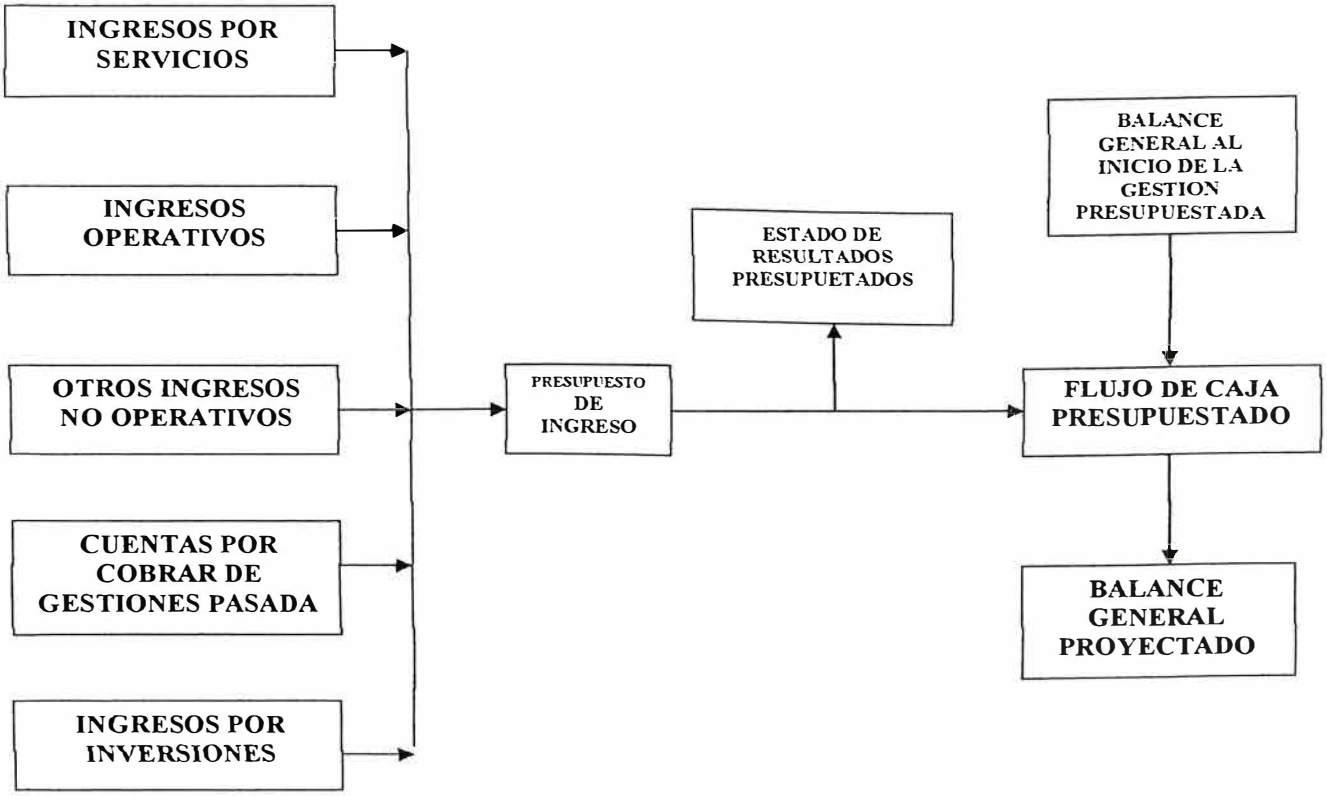
FORMULARIO A – 16

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ABIERTA TRINIDAD LTDA.													
PRESUPUESTO IMPOSITIVO (Expresado en bolivianos) GESTION													
DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
	VENTAS Y COMPRAS IVA												
INGRESOS OPERATIVOS													
COMPRAS													
INGRESOS - COMPRAS IVA													
	IMPUESTO IVA POR PAGAR												
SALDO POR PAGAR AL PRINCIPIO													
Más: Ventas menos compras IVA													
SALDO A PAGAR AL FINAL													
	IMPUESTO A LAS TRANSACCIONES												
SALDO POR PAGAR AL PRINCIPIO													
Más: Facturación Menos: Compesación del IUE													
SALDO POR PAGAR AL FINAL													

INFORMACIÓN A SER EMITIDA POR LOS INGRESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ABIERTA TRINIDAD LTDA.

PRESUPUESTOS BASICOS

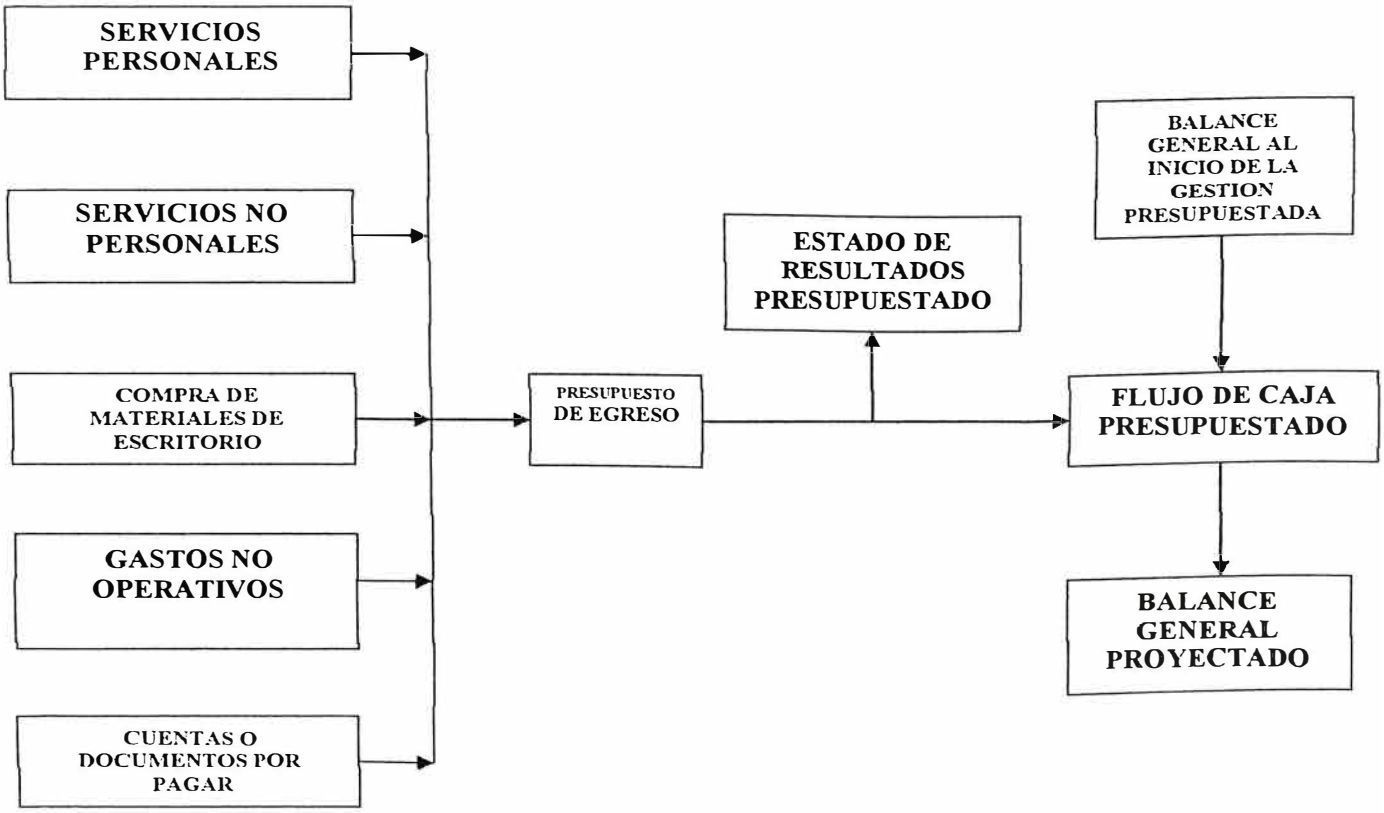
PRESUPUESTOS CONSOLIDADOS



INFORMACIÓN A SER EMITIDA POR LOS EGRESOS E INVERSIONES DE COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ABIERTA TRINIDAD LTDA.

PRESUPUESTOS BASICOS

PRESUPUESTOS CONSOLIDADOS



MANUAL PARA LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS E INVERSIONES

EJECUCIÓN

PROCESOS

1. Luego de la aprobación del presupuesto por el comité de presupuesto.
2. Se comenzará a ejecutar el presupuesto respetando los plazos y cuantías previstos inicialmente.
3. Durante la ejecución presupuestaria el trabajo diario del encargado de presupuesto principalmente consiste en:

- Dar su visto bueno a las solicitudes de desembolso.
- Verificar si los desembolsos corresponden a un ítem presupuestado y si existen recursos en la partida presupuestaria requerida.
- Imputar los ingresos y gastos ejecutados a las partidas presupuestarias correspondientes.
- La comparación de los resultados reales con las metas planificadas del presupuesto.
- Debe realizar un seguimiento al avance de la ejecución presupuestaria y cotejar lo ejecutado con lo programado, detectando las divergencias.

Las fuentes de información para ello son:

- En el caso de los Ingresos:

a) Copias de Comprobantes de ingresos emanados de la contabilidad financiera y/o
b) Copias de los Partes Diarios de Ingreso emanados de la unidad de Tesorería.

- En el caso de los egresos:

a) Copias de los comprobantes de egreso emanados de contabilidad financiera, y/o
b) Copias de las solicitudes de desembolsos de las diferentes unidades de la entidad.

4. El contador debe realizar asientos contables de cada transacción ejecutada de ingresos o egresos en los libros Diarios y Mayores.
5. El encargado de presupuesto registrará en formularios de control presupuestario diario. Ver formulario E-1.
6. A fin de mes consolidará toda la información mensual. Ver formulario E-2 y E-3.
7. Se entregará informes oportunos mensuales a los subgerentes de cada departamento.
8. Los subgerentes de existir variaciones significativas deben tomar acciones correctivas con el fin de evitar la acumulación de problemas.

FORMULARIO E – 1

CONTROL PRESUPUESTARIO								
CENTRO DE RESPONSABILIDAD:					PLAN:			
MES:					ACTIVIDAD:			
PARTIDAS	DEL MES				ACUMULADO ANUAL			
	Presupuestado	Ejecutado	Variación		Presupuestado	Ejecutado	Variación	
			Absoluta	Relativa			Absoluta	Relativa
Avance del trabajo								

FORMULARIO E - 2

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ABIERTA TRINIDAD LTDA.	AÑO:

FORMULARIO DE CONTROL DE EJECUCION PRESUPUESTARIA DE INGRESOS

MES:

PARTIDA PRESUPUESTARIA		PRESUPUESTO				EJECUCION		
		Monto inicial	Modificación a favor y en contra	Monto definitivo	Participación	Monto acumulado	Ejecutado	Por Ejecutar
Código	Denominación	Bs.	Bs.	Bs.	%	Bs.	%	%
	INGRESOS POR SERVICIOS							
	OTROS INGRESOS OPERATIVOS							
	OTROS INGRESOS NO OPERATIVOS							

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ABIERTA TRINIDAD LTDA.	AÑO:

FORMULARIO DE CONTROL DE EJECUCION PRESUPUESTARIA DE INGRESOS

	MES:	

PARTIDA PRESUPUESTARIA		PRESUPUESTO				EJECUCION		
		Monto Inicial	Modificación a favor y en contra	Monto definitivo	Participación	Monto acumulado	Ejecutado	Por Ejecutar
Código	Denominación	Bs.	Bs.	Bs.	%	Bs.	%	%
	Otros Ingresos							
	Ingresos Varios							
	TOTAL INGRESO DE OPERACIÓN							
	Cuentas por Cobrar Gestiones Pasadas							
	TOTAL ING.OPERAC+MORA							
	INGRESOS PARA INVERSION							
	TOTAL GENERAL							

FORMULARIO E - 3

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ABIERTA TRINIDAD LTDA.	AÑO:

INFORME DE CONTROL DE EJECUCION PRESUPUESTARIA DE EGRESOS

	MES:	

		PRESUPUESTO				EJECUCION		
	PARTIDA PRESUPUESTARIA	Monto inicial	Modificación a favor y en contra	Monto definitivo	Participación	Monto acumulado	Ejecutado	Por Ejecutar
Código	Denominación	Bs.	Bs.	Bs.	%	Bs.	%	%
	GASTOS OPERATIVOS							
	SERVICIOS PERSONALES							
	Haberes Basicos							
	Categorías							
	Horas Extras							
	Asignaciones Familiares							
	Desahucio							
	Indemnización							
	Aguinaldo Navideño							
	Vacaciones							
	Aporte Patronal CNS (10%)							
	Aporte Patronal FONVI (2%							
	Aporte Patronal AFP (1,71%)							
	SERV. NO PERSONALES							
	Gtos. por Serv. no Personales							
	Comunic. Y Serv. Públicos							
	Servicio de agua y alcant.							
	Energia Eléctrica							
	Suscripciones y Libros							
	Imprenta							
	Pasajes							
	Viáticos y gtos. De represent.							
	Publicidad y Avisos							
	Comisiones y gtos. Bancar.							
	Gastos Legales y Judiciales							
	Honorarios Profesionales							

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ABIERTA TRINIDAD LTDA.	AÑO:

INFORME DE CONTROL DE EJECUCION PRESUPUESTARIA DE EGRESOS

	MES:	

		PRESUPUESTO				EJECUCION		
	PARTIDA PRESUPUESTARIA	Monto incial	Modificación a favor y en contra	Monto definitivo	Participación	Monto acumulado	Ejecutado	Por Ejecutar
Código	Denominación	Bs.	Bs.	Bs.	%	Bs.	%	%
	Becas y cursos de capacitac.							
	Servicio de Refrigerio							
	Impuesto a las transacciones Financ							
	MATERIALES Y SUMINIST.							
	Material de Aseo y Limpieza							
	Asignaciones Globales							
	Material de Escritorio							
	Depreciación Activos fijos							
	Ajuste por Inf. y tenencia de bienes							
	Bajas y castigo del Activo fijo							
	Fotocopia, reproducciones y anillados							
	Seguros de Bienes y Servic.							
	GASTOS NO OPERATIVOS							
	Fallo de Caja							
	TOTAL GENERAL GASTOS							

CONTROL

1. Los Jefes de cada división deben realizar un control de la ejecución presupuestaria de forma quincenal; cotejando los resultados reales con las metas planificadas del presupuesto; luego deben emitir un informe de resultados.
2. Los Subgerentes de cada división deben realizar el control de la ejecución presupuestaria de forma mensual; cotejando los resultados reales con las metas planificadas del presupuesto deben emitir un informe de resultados.
3. El gerente y la comisión de aprobación presupuestaria debe realizar el control de la ejecución de forma trimestral, semestral y anual.

Se aplicarán las siguientes categorías de control presupuestaria:

- El control ex ante, aplicado antes de la ejecución de una acción relacionada con el presupuesto, como es la consulta de existencia de recursos en la partida presupuestaria requerida.
- El control concomitante, aplicado continuamente durante las distintas actividades que afectan al presupuesto.
- El control ex post, el control y la evaluación periódica aplicado a operaciones o actividades concluidas.

4. De existir variaciones se debe investigar y determinar las causas que las originaron a través de:

a) Reuniones y conversaciones con los subgerentes y centros de responsabilidad, así como con otros empleados.
b) Análisis de las condiciones de trabajo, incluyendo el flujo de trabajo, la coordinación de las actividades, la efectividad de la supervisión y otras circunstancias prevalecientes, mediante:
    - La observación directa en el lugar de trabajo.
    - La investigación formal con respecto a funcionarios seleccionados.
    - Auditorias Financieras Internas
    - Auditorias Técnicas encomendados a consultores sobre algún proceso o trabajo que se considera como posible causal importante de una desviación presupuestaria.

REFORMULACION

Se puede realizar la reformulación del presupuesto por las siguientes causas:

- Causas internas

    a) Deficiencias en los sistemas de información.
    b) Deficiencias en las hipótesis de trabajo asumidas en la proyección de variables.
    c) Decisiones específicas asumidas por la administración.

- Causas externas:

    a) Modificación de tasas impositivas o variaciones.
    b) Cambios en la legislación que rige la calidad de los servicios.

Las reformulaciones podrán efectuarse de forma trimestral.

CAPITULO 11
CONCLUSIONES FINALES DEL TRABAJO

El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.

La aplicación de un control en las organizaciones busca atender dos finalidades principales: Corregir fallas o errores existentes: Y Prevenir nuevas fallas o errores de los procesos.

Para que el control sea efectivo debe desarrollarse como una unidad y aplicarse en todo tiempo a la empresa, pudiendo clasificarse en: Control Preliminar, Control concurrente, Control posterior

El control se apoya en la comprobación, fiscalización e inspección de las variables organizativas para descubrir desviaciones reales o potenciales que influyen o pueden llegar a influir sobre los objetivos de la empresa.

La aplicación del control presupuestario a una unidad, elemento, proceso o sistema puede generar distintos beneficios y logros, sin embargo, su aplicación indistintamente del proceso que se quiera "controlar" es importante porque establece medidas para corregir las actividades, de forma que se alcancen los planes exitosamente, se aplica a todo; a unidades, a personas, y a los actos, determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no vuelvan a presentar en el futuro, localiza los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen las medidas

correctivas, proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse en el proceso de planeación, reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores, su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

En la Cooperativa de Ahorra y Crédito Abierta Trinidad Ltda. existe la necesidad de la creación de una unidad de presupuestos específicamente para recomendar su implementación en esa Institución Trinitaria, así como de un reglamento específico para el sistema de presupuestos, manual para la elaboración de los presupuestos de ingresos – egresos y un manual para la ejecución y control de los presupuestos, porque el presupuesto se constituye en un valioso medio para la planificación y control de gestión en una empresa.

Los Subgerentes deben realizar planes en coordinación con los otros sectores de la empresa. Se detectará oportunamente las desviaciones con relación a lo planificado y se tomarán medidas correctivas oportunas.

Así también se recomienda a la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ABIERTA TRINIDAD LTDA. el desarrollo un software para el control de gestión.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

AMAT JOAN Ma. El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección. Barcelona: Ed. Ediciones Gestión 2000 S.A.

BLANCO, FELIPE. El Control Integrado de Gestión./ Felipe Blanco. Madrid: Ed. APD, 2005.

BURBANO JORGE, ORTIZ ALBERTO; Presupuestos, Editorial McGraw Hill 2da Edición, Colombia.

DE CASTRO, Emilio. P, GARCÍA DEL JUNCO, Julio/ Administración y Dirección 2.001/ España: McGraw - Hill Interamericana de España, S.A.

CHIAVENATTO, Adalberto/ Administración: Proceso Administrativo / Tercera Edición Colombia: Makron Books Do Brasil Editora, LTDA.

GONZÁLEZ BRAVO, Ma. Isabel. El control de la actuación de los departamentos universitarios a través de indicadores. / Ma. Isabel González *Bravo*. Auditoría Pública.

GONZÁLEZ BRAVO, Ma. Isabel. Órganos autonómicos del control externo. ¡ Ma. Isabel González Bravo. Auditoría Pública.

HUGHES, JORDÁN. DEADE. Fases de evolución del sistema de control de gestión.

HERNÁNDEZ TORRES, MARITZA. El control de Gestión Empresarial. Criterios para la evaluación del desempeño. / Maritza Hernández Torres. La Habana: Ed. el !SP JAE.2001.

IVANCEVICH, John, LORENZI, Peter, SKINNER J., Steven / Gestión: Calidad y Competitividad 1997/ España: McGraw - Hill Interamericana de España, S.A.

JOHNSON, G., SCHOLES, K. Dirección Estratégica. Análisis de las estrategias de las organizaciones. / Gerry Johnson, Kevan Señóles. Madrid: Ed. Prentice Hall, 1997.

KOONTZ. HAROLD. Elementos de Administración. / Haroíd Koontz. D.F. México: Ed.
McGraw-Hill/Interamericana de México, 1994.

LÓPEZ VIÑEGLA, ALFONSO. El Cuadro de Mando y los sistemas de ·información para la Gestión. / Alfonso López Viñegla, Madrid: Ed. AECA, 1998.

MENGUZZATO, MARTINA. División Estratégica de la empresa. / Martina Menguzzato. Valencia: Ed. Euroed, 1992.

MINZBERG, H. La estructuración de las organizaciones. / H. Minzberg. Barcelona: Ed

NEWMAN. W. H. Programación, Organización y Control./ William H. Newman. Bilbao: Ed. DEUSTO. 1968.

Normas Generales de Contabilidad. Actividad Presupuestada. Capítulo. 4. Finanzas al día.

PÉREZ NORBONA, JORGE EDUARDO. Visión: Surgimiento y peculiaridades. Economía y Desarrollo. 1999.

STONER, JAMES. Administración 5ta edición. / James Stoner. La Habana: Ed. ENPES. 1995.

SWEENY H.W. ALLEN, RACHLIN ROBERT, Manual de Presupuestos Editorial McGraw Hill, 1era Edición, México.

TERRY, GEORGE R., Principios Administrativos. Compañía Editorial Continental, S.A. México, 1977.

ANEXOS

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ABIERTA TRINIDAD LTDA.

ANEXO 1

ENTREVISTA

1. **¿CUAL ES LA MISION DE LA COOPERATIVA?**
2. **¿CUAL ES LA VISION DE LA COOPERATIVA?**
3. **¿LA COOPERATIVA TIENE UN SISTEMA PARA EL CONTROL PRESUPUESTARIO?**
4. **¿LA COOPERATIVA CUENTA CON UN MANUAL PARA ELABORAR EL PRESUPUESTO?**
5. **¿LA COOPERATIVA CUENTA CON UN MANUAL PARA REALIZAR EL CONTROL DE LA EJECUCION?**
6. **¿LOS GASTOS DE LA COOPERATIVA SON VARIANTES?**
7. **¿CONSIDERA QUE EXISTE LA NECESIDAD DE IMPLANTAR UN SISTEMA DE PRESUPUESTO PARA EL CONTROL DE LOS GASTOS?**

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ABIERTA TRINIDAD LTDA.

ANEXO 2

CUESTIONARIO AL JEFE DE CONTABILIDAD

1. **¿LA COOPERATIVA CUENTA CON UN MANUAL PARA LA ELABORACION DE PRESUPUESTOS?**
2. **¿LA COOPERATIVA CUENTA CON UN REGLAMENTO DE UN SISTEMA PRESUPUESTARIO?**
3. **¿QUE TIPO DE PREVISIONES Y PROVISIONES REALIZA LA COOPERATIVA?**
4. **¿CUAL ES LA COMPOSICION DE LA DE LOS INGRESOS Y GASTOS DE LA COOPERATIVA?**
5. **¿EXISTEN INGRESOS Y GASTOS EXTRAORDINARIOS EN LA COOPERATIVA?**
6. **¿EXISTEN INGRESOS Y GASTOS DE GESTIONES ANTERIORES EN LA COOPERATIVA?**
7. **¿CUAL ES LA COOMPOSICION DE LOS GASTOS ADMINISTRATIVOS?**
8. **¿CONSIDERA NECESARIO LA IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTARIO?**

ANEXO 3

ESTADOS FINANCIEROS

Al 31 de Diciembre de 2008 y 31 de Diciembre del 2007
(Expresado en bolivianos)

		7,57		7.57 7.93
		31.12.2008		**31.12.2007** (Reexpresado)
		Bs.		Bs.
ACTIVO				
Disponibilidades		1.637.388,05		1.717.222
Inversiones Temporarias		4.649.034,31		4.307.068
Cartera		38.097.214,01		32.833.212
Cartera Vigente	38.474.658,17		32.238.492	
Cartera Vencida	751.778,60		547.862	
Cartera en ejecución	38.268,54		131.336	
Cartera Reprog o Reestruct Vigente	194.991,40		373.633	
Cartera Reprog o Reestruct Vencida	20.935,27		19.055	
Cartera Reprog o Reestruct Ejecuc.	4.278,87		-	
Productos devengados por cob. Cartera	385.416,08		330.016	
(Previsión para cartera incobrable)	- 1.773.112,92		- 807.181,49	
Otras Cuentas por cobrar		468.383,57		541.711
Bienes realizables		1,00		28.282
Inversiones permanentes		32.035,78		43.667
Bienes de Uso		2.091.614,24		2.118.404
Otros Activos		117.272,90		38.943
TOTAL DEL ACTIVO		47.092.943,86		41.628.510
PASIVO				
Obligac. con el publico		38.433.641,85		33.082.976,24
Otras Cuentas por pagar		1.348.459,82		1.412.457
TOTAL DEL PASIVO		39.782.101,67		34.495.433
PATRIMONIO				
Capital Social		2.318.845,00		2.215.400
Aportes no Capitalizables		2.584.728,32		2.584.728
Reservas		2.089.166,70		1.331.123
Resultados Acumulados		-		1.001.825
Resultado del periodo		318.102,17		0
TOTAL DEL PATRIMONIO		**7.310.842,19**		**7.133.076**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		47.092.943,86		41.628.510
CUENTAS DE ORDEN		**45.516.166,26**		**43.734.629**

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ABIERTA TRINIDAD
"CACTRI LTDA"
Trinidad - Bolivia

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS
Al 31 de Diciembre de 2008 y 31 de Diciembre de 2007
(Expresado en bolivianos)

	Notas	31.12.2008	7.57 7.93 31.12.2007 (Reexpresado)
		Bs.	Bs.
Ingresos Financieros	8 - O	8.253.113,26	7.380.868,93
Gastos Financieros	8 - O	1.829.839,28	1.772.733,13
RESULTADO FINANCIERO BRUTO		**6.423.273,98**	**5.608.135,80**
		-1.857.739,91	-289.765,87
		-1.689.927,56	-332.791,38
Ajuste por Inflación		32.187,65	43.025,50
RESULTADO FINANCIERO ANTES DE INCOBRABLES		6.455.461,63	5.651.161,31
Recuperación de activos financieros	8 - p	426.813,19	524.321,51
Cargos por incobrabilidad y desval. De activos financieros	8 - q	1.371.958,19	600.155,20
RESULTADO FINANCIERO DESPUES DE INCOBRABLES		**5.510.316,63**	**5.575.327,61**
Otros Ingresos Operativos	8 - r	723.185,47	654.111,83
Otros Gastos Operativos	8 - r	44.427,35	43.511,63
RESULTADO DE OPERACION BRUTO		**6.189.074,75**	**6.180.927,82**
Gastos de Administración (nota 8 - t)	8 - t	5.870.936,49	5.224.582,59
RESULTADO DE OPERACION NETO		**318.138,26**	**956.345,23**
Impuesto sobre las Utilidades de las Empresas (IUE)			
RESULTADO ORDINARIO NETO DE IMPUESTO SOBRE LAS UTILIDADES		318.138,26	956.345,23
Ingresos Extraordinarios (Netos de Impuestos)		0,00	0,00
Gastos Extraordinarios		0,00	0,00
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO ANTES DE AJUSTES DE GESTIONES ANTERIORES		318.138,26	956.345,23
Ingresos de gestiones anteriores (Netoa de Impuestos)		0,00	0,00
Gastos de Gestiones anteriores	8 - s	0,00	0,00
RESULTADO NETO DE LA GESTION		**318.138,26**	**956.345,23**