

5. OBJETIVOS DE DIRECCION

Concepto: Función ejecutiva para guiar o conducir e inspeccionar o supervisar, a los subordinados, de acuerdo con lo planeado.

El presupuesto es una herramienta de enorme utilidad para la toma de decisiones para la administración por excepciones, para establecer las políticas a seguir la visión de conjunto, etc., es decir, dá lugar, El Presupuesto, a una buena dirección.

Objetivo del Presupuesto: Ayuda en las políticas a seguir, toma de decisiones y visión de conjunto, así como auxilio correcto y buenas bases para conducir y guiar a los subordinados.

6. OBJETIVOS DE CONTROL

Concepto: Es la acción por medio de la cual se aprecia si los planes y objetivos se están cumpliendo.

La acción controladora del presupuesto se establece al hacer la comparación entre éste y los resultados obtenidos, lo cual conduce a la determinación de las variaciones o desviaciones ocurridas; en virtud de que la simple determinación de las diferencias no es una solución, será necesario analizarlas con objeto de tomar las medidas convenientes para corregir las deficiencias existentes.

Objetivo del Presupuesto: Comparación a tiempo entre lo presupuestado y los resultados habidos, dando lugar a diferencias analizables y estudiables, para hacer superaciones y correcciones.

En concordancia con los seis incisos anteriores, ver lamina I-1.

V. REQUISITOS PARA UN BUEN PRESUPUESTO

Hablar del éxito de un presupuesto no quiere decir necesariamente que los resultados logrados hayan sido idénticos a los pronosticados, sería suficiente el haber obtenido una mejoría en el grado de eficiencia y seguridad con que se condujo la Entidad. Sin embargo, para que un presupuesto cumpla en forma adecuada con las funciones que de él se espera, es indispensable basarlo en determinadas condiciones que obligatoriamente deben observarse en su estructuración, como son:

1. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

Los presupuestos van siempre ligados al tipo de empresa, a sus objetivos, a su organización y a sus necesidades; su contenido y forma varía de una entidad a otra, principalmente en el grado

FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO

FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO
I. PREVISION Disponer lo conveniente para atender las necesidades presumibles.	1. TENER ANTICIPADAMENTE TODO LO NECESARIO PARA ELABORACION Y EJECUCION DEL PRESUPUESTO.
II. PLANEACION Camino a seguir, con unificación y sistematización de actividades, de acuerdo son objetivos	2. PLANIFICACION UNIFICADA Y SISTEMATIZADA DE LAS POSIBLES ACCIONES, EN CONCORDANCIA CON LOS OBJETIVOS.
III. ORGANIZACION Estructuración técnica entre las funciones, niveles, y actividades de los elementos humanos y materiales de una entidad.	3. QUE EXISTA UNA ADECUADA PRECISA Y FUNCIONAL ESTRUCTURA DE LA ENTIDAD.
IV. COORDINACION O INTEGRACION Desarrollo y mantenimiento armonioso de las actividades.	4. COMPAGINACION ESTRECHA Y COORDINADA DE TODAS Y CADA UNA DE LAS SECCIONES PARA QUE CUMPLAN CON LOS OBJETIVOS.
V. DIRECCION. Función ejecutiva para guiar e inspeccionar a los subordinados.	5. AYUDA ENORME DE LAS POLITICAS A SEGUIR, TOMAS DE DECISIONES Y VISION DE CONJUNTO, ASI COMO AUXILIO CORRECTO Y CON BUENAS BASES PARA CONDUCIR Y GUIAR A LOS SUBORDINADOS.
VI. CONTROL. Medidas para apreciar si los objetivos y planes se estan cumpliendo.	6. COMPARACION A TIEMPO DE LO PRESUPUESTADO Y LOS RESULTADOS HABIDOS, DANDO LUGAR A DIFERENCIAS ANALIZABLES Y ESTUDIABLES, PARA HACER CORRECCIONES A TIEMPO.

de análisis requerido, por lo cual es indispensable el conocimiento amplio de las empresas, objetivos y necesidades en que se hayan de aplicar.

La preparación del presupuesto se basa en el principio de que todas las transacciones de la Entidad están íntimamente relacionadas entre sí, de suerte que si una determinada parte del plan pudiera ser tomada como punto de partida, el resto del mismo podría ser establecido con un grado razonable de seguridad y certeza, permitiendo a la gerencia tomar decisiones adecuadas. Por ejemplo: si se pueden determinar las ventas con cierta exactitud, podría estimarse también el volumen de producción adecuado, lo que permitirá a la gerencia normar su criterio respecto a los límites del inventario que desee mantener. Todo eso no sería factible sin ese amplio conocimiento de la empresa en particular.

2. EXPOSICION DEL PLAN O POLITICA

El conocimiento del criterio de los directivos de la compañía, en cuanto al objetivo que se busca con la implantación del presupuesto, deberá de exponer en forma clara y concreta por medio de manuales o instructivos, cuyo propósito será, además de lo anterior, uniformar el trabajo y coordinar las funciones de las personas encargadas de la preparación y ejecución del presupuesto, definidas las responsabilidades y los límites de autoridad en cada uno de ellos, así como evitar opiniones particulares o diversas.

En dichos manuales se incluirá también información sobre los presupuestos que forman el sistema aprobado: el período que abarcará el presupuesto: el diseño de las formas específicas que hayan de usarse, con instrucciones sobre su manejo y conteniendo; y toda la información que se juzgue conveniente incluir para llenar las necesidades específicas de la empresa de que se trate.

3. COORDINACION PARA LA EJECUCION DEL PLAN O POLITICA

Debe existir un Director del Presupuesto que actuará como coordinador de todos los departamentos que intervienen en la ejecución del plan. La sincronización de las diferentes actividades se hará elaborando un calendario, en que se precisen las fechas en que cada departamento deberá tener disponible la información necesaria, para que las demás secciones puedan desarrollar sus estimaciones.

De esta manera, será necesario también que toda la información obtenida y las estimaciones realizadas sean enviadas al Director del Presupuesto, centralizándose en él la programación de actividades; así las fechas del calendario estarán referidas al momento en que esté reciba o envíe algo. La responsabilidad de la preparación de El Presupuesto recae sobre él mismo, pero los funcionarios de los diversos departamentos tendrán la obligación de proporcionarle los informes y estudios necesarios para su elaboración. De ahí la necesidad de determinar el campo de acción

de cada uno, su autoridad, responsabilidad y jerarquía.

4.- FIJACION DEL PERIODO PRESUPUESTAL

Otro de los requisitos que deberán tomarse en cuenta para la integración del Control Presupuestal, es la fijación del lapso que comprenden las estimaciones. La determinación de este período opera en función de diversos factores, tales como: estabilidad o inestabilidad de las operaciones de la empresa, el período del proceso productivo, las tendencias del mercado, ventas de temporada, etc.

Por ejemplo, a una empresa estable en sus operaciones, le será más fácil hacer sus presupuestos por períodos más largos que otra que no lo sea; las industrias de temporada, como la de juguetes, tendrán necesidad de almacenar existencias suficientes para la época de mayor consumo etc.

Otros factores que influyen en la fijación del período presupuestal son las características propias del renglón; por ejemplo las "Inversiones a más de un año" y los financiamientos, pueden estimarse para lapsos mayores que las partidas de operación.

Normalmente se hacen coincidir los períodos de las estimaciones con los de los resultados, para poder efectuar con mayor facilidad las comparaciones entre los mismos y hacer las correcciones necesarias.

Se podría concluir, aconsejando no establecer el período del presupuesto largo en forma rigurosa, ya que éste suele variar constantemente según sea la estabilidad o inestabilidad de las operaciones que se realicen, la práctica más aceptable podría ser la de estimar las operaciones de la empresa en períodos de un año, dividiendo éste en trimestres, que a su vez se sub-dividirían en meses; posteriormente se irían elaborando estimaciones futuras por los mismos lapsos, tomando como base las experiencias adquiridas, con objeto de lograr el establecimiento de un presupuesto continuo.

5. DIRECCION Y VIGILANCIA

Una vez aprobado el plan, cada uno de los departamentos recibirá la delegación de elaborar los presupuestos que les correspondan, con las instrucciones o recomendaciones que ayudarán a los jefes a poner en práctica dichos planes. El siguiente paso será hacer un estudio minucioso de las diferencias que surjan de la comparación de los datos reales con los predeterminados, revisar periódicamente las estimaciones y, de ser necesario, modificarlas en función con la entidad a la que pertenecen, etc.

Según puede apreciarse, un buen sistema de presupuestos requiere de un trabajo continuo

y minucioso, estudio de las circunstancias que pudieran modificarlo; que la persona que tenga que encargarse de él posea conocimientos y tiempo necesarios para vigilar tanto su cumplimiento como los posibles cambios; sólo así podrá El Presupuesto ser un verdadero instrumento de control para la Administración.

6. APOYO DIRECTIVO

La voluntad en la implantación de El Presupuesto por parte de los directivos y su respaldo, es indispensable para su buena realización y desarrollo, lo cual da al Presupuesto un uso no solamente informativo, sino que lo convierte en un plan de acción operativa, y de patrón de medida con lo ejecutado.

Ver. Lámina I.2, respecto a los seis incisos anteriores.

Resumiendo, se puede decir que El Presupuesto debe tener cuando menos, los siguientes puntos primordiales.

1. Conocimiento de la entidad, pues es la base para hacer El Presupuesto con adecuación.
2. Una planificación general previa, que integra la determinación de políticas y objetivos futuros generales, a gran nivel.
3. La formación de programas, detallados, o analíticos, que conviertan los objetivos generales, en planes de operación.
4. La cuantificación, en términos monetarios en unidades de valor reconocido, de los planes operativos.
5. El control, o sea la realización de que los planes presupuestados se cumplan, o se superen, pero en todo caso con un análisis de las variaciones o desviaciones, conocimiento de sus causas, y sus posibles rectificaciones o ajustes a tiempo.



LAMINA I-2