

# INTEGRACION DEL CONTROL PRESUPUESTAL

## I. INTRODUCCION

El Control Presupuestal es un instrumento del que se valen las empresas para dirigir todas sus operaciones, lo anterior se logra através de la comparación sistemática del conjunto de previsiones establecidas para cada uno de sus departamentos, con los datos históricos que refleja la Contabilidad durante el mismo período.

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

Se puede decir que CONTROL PRESUPUESTAL tiene como reflejo el conjunto de presupuestos parciales, correspondientes a cada una de las diferentes actividades de una entidad.

## II. RESPONSABILIDAD, PREPARACION, MANEJO Y ADMINISTRACION

La responsabilidad de la elaboración del Control Presupuestal se delega en una persona que habrá de fungir como Director del mismo.

El Director del presupuesto, deberá ser alguien que posea amplios conocimientos y experiencias sobre la empresa y en este tipo de trabajos necesita estar compentrado del sistema contable de la entidad, su organización, operaciones que practica, problemas en la administración etc., por lo que normalmente se designa para dicho puesto a un Contador Público o a un Licenciado en Administración, quién puede ocupar el puesto de Contador o de Director de Fianzas.

Cabe aclarar, que aunque es el Director del Presupuesto sobre quien recae la responsabilidad de la elaboración del mismo, para cumplir su cometido necesita de la colaboración de todo el personal de la empresa, para lo cual es conveniente crear un comité de Presupuestos, que puede estar compuesto por los ejecutivos que tengan bajo su cargo las principales funciones, como sigue:

**Director o Gerente General.** Políticas generales (cambios de diseño y productos, mercados, tendencias administrativas, etc.) proyección a futuro.

**Director de Finanzas o Contralor.** Aspectos financieros y de control (presupuesto financiero, que incluye el de caja, cuentas por cobrar y por pagar, gastos generales, nóminas, etc.) estadísticas, costos, impuestos, sistemas y procedimientos (organización). relaciones con auditorías interna y externa, análisis de operaciones futuras y presentes, estudios económicos, protección de los Derechos (activos), y Obligaciones (con los acreedores y con los accionistas); análisis, interpretación, evaluación, deliberación e información oportuna sobre todo lo anterior, interna y externamente sólo lo conducente. Como se aprecia, El Contralor es un funcionario muy competente he ahí su jerarquía!

Cuando El Contralor es igualmente el Director de Finanzas, tiene también las funciones siguientes: obtención de capital, relaciones con inversionistas, captación de financiamiento, banca y custodias, créditos y cobranza, e inversiones, básicamente.

**Gerente de Ventas y Mercadotecnia.** Ventas, publicidad, propaganda, mateiales, de producción, mantenimiento, etc.

Además el Comité de Presupuestos puede incluir jefes de importancia como el de Personal y el de Compras.

Una vez que se ha hecho notar a los funcionarios la importancia y ventajas que pueden obtenerse con la adopción del presupuesto, se podrá delegar la responsabilidad de la elaboración de los presupuestos parciales, en los diferentes jefes de departamento.

A estos últimos, se les exigirá la obtención de cálculos peródicos en forma de cédulas, de las operaciones, y la responsabilidad necesaria, derivada de los planes previamente aceptados.

El Contralor tiene múltiples funciones, pero como director del presupuesto, las principales son:

A) Analizar y estudiar las variaciones o desviaciones, e investigar sus causas.

B) Formular el presupuesto general, así como preparar estados proforma y presupuestados.

C) Coordinar y supervisar los presupuestos parciales.

D) Aprobar el diseño de las formas que se utilizarán.

E) Elaborar manuales o instrutivos claros, precisos y suficientemente amplios.

F) Pulsar continuamente lo presupuestado con lo realizado, hacer las correcciones pertinentes, y a tiempo.

G) Informar oportunamente a sus superiores y al Comité de presupuestos.

H) Centrar sobre él las aclaraciones o soluciones importantes presupuestales.

Las funciones sobresalientes del Comité son:

A) Examinar, aprobar, y ajustar las estimaciones de gastos departamentales.

B) Aprobar o ajustar los presupuestos generales y parciales.

C) Presentar los presupuestos a autorización al Gerente General y éste al Consejo de Administración.

### 1. DURACION

Es importante precisar el período de duración del presupuesto, regularmente los presupuestos abarcan más de uno o dos ejercicios sociales (12 ó 24 meses) por la imposibilidad de prever más adelante de estos lapsos, pero fraccionándolos en estimaciones mensuales, trimestrales, o semestrales.

Aunque también es conveniente elaborar presupuestos a cinco y diez años que permiten formarse una idea general de las proyecciones y tenencias de la empresa.

### 2. MECANICA

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

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

uno de los demás departamentos, Un auxiliar valioso para el control de las actividades es la implantación de un sistema de redes de actividades (Camino Crítico) para determinar los puntos críticos en que se requiere la atención del coordinador, tanto de la elaboración del presupuesto, como de su ejecución.

### 3. FASES

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

- PREVISION
- PLANEACION
- FORMULACION
- APROBACION
- EJECUCION Y COORDINACION
- CONTROL
- EVALUACION

#### A) PREVISION

Apreciar y tener anticipadamente todo lo necesario para el cumplimiento expedito de las fases del Control Presupuestal.

#### B) PLANEACION

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

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

#### C) FORMULACION

Esta fase integra la elaboración de los presupuestos parciales, que se hacen forma analítica de cada departamento del organismo, y la realización de los presupuestos globales o sumarios

previos, puesto que están sujetos a ajustes, pero con la visión completa, general del presupuesto.

#### D) APROBACION

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

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

#### E) EJECUCION Y COORDINACION

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

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

#### F) CONTROL

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

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

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

Debe haber un análisis y estudio de las variaciones o desviaciones, de tal forma, que den lugar a lo siguiente:

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

Por lo que es necesario, no sólo determinar la variación sino analizarla y localizar sus causas, con objeto de decidir cuáles serán las medidas que habrán de seguirse para eliminar la deficiencia; cuando así sea, habrá de agudizarse el control, y quizá modificarse el presupuesto, etc., siempre en vía de superación.

#### G) EVALUACION

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

Como complemento de los incisos anteriores (2 y 3) ver lámina II - 1.1/2 - 1-2/2