DIVISION DE ACTUARIA Y
PLANEACION FINANCIERA

M E M O R I A

CURSO--TALLER:

"PRESUPUESTOS: ELABORACION Y CONTROL"

1 9 9 6

Conferencia Interamericana de Seguridad Social

Centro Interamericano de Estudios de Seguridad Social

Este documento forma parte de la producción editorial del Centro Interamericano de Estudios de Seguridad Social (CIESS), órgano de docencia, capacitación e investigación de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social (CISS)

Se permite su reproducción total o parcial, en copia digital o impresa; siempre y cuando se cite la fuente y se reconozca la autoría.

CENTRO INTERAMERICANO DE ESTUDIOS DE SEGURIDAD SOCIAL

DIVISIDN DE ACTUARIA Y PLANEACION FINANCIERA

MEMORIA DEL CURSO-TALLER:

"PRESUPUESTDS: ELABORACION Y CONTROL"

Del 15 de julio al 2 de agosto de 1996.

DR. ALVARO CARRANZA URRIOLAGOITIA
Director del CIESS

ACT. FERNANDO ARGÜELLES TEJEDA
Jefe de la División

C.P. LETICIA F. TREVIÑO SAUCEDO
Coordinadora del Curso

INTRODUCCIÓN

Desde el establecimiento de los seguros sociales, hace ya más de un siglo, el desarrollo histórico de esta institución, esto es, la multiplicidad de modalidades que ha presentado para introducirse, mantenerse y ampliarse en los distintos países, se ha acompañado de todo un cuerpo doctrinario que permite sistematizar, explicar y comunicar la enorme riqueza que representa el fenómeno de la seguridad social.

Dentro del contexto socioeconómico actual, y aún más , con las características que este tiene en especial en los países latinoamericanos, donde los sistemas de seguridad social se han visto presionados por su propio crecimiento y por situaciones externas que significan contar con recursos que cada vez más limitan su capacidad de respuesta y ponen en riesgo su misma permanencia, obliga a contar con personal calificado en conocimientos que ayuden a lograr los objetivos deseados, con los recursos existentes. Uno de estos conocimientos es una herramienta eficiente de planeación y control que sirve para una adecuada toma de decisiones...nos estamos refiriendo al **PRESUPUESTO**.

Es necesario mencionar que se abordó esta materia bajo una perspectiva general, ahondando en sus aspectos básicos, que nos permitan complementarlo con investigación documental sobre el mismo y áreas afines.

Este aspecto general nos permite conocer que el **PRESUPUESTO** es una herramienta de la administración y no la administración misma, con inmensas bondades, pero básicamente supeditadas a la capacidad y conocimientos de las personas encargadas de su elaboración y ejecución.

Dentro de las generalidades, se ha revisado cuales son los requisitos que se deben de contar para un buen presupuesto, destacando en esto dos aspectos de lo más importantes y que son el conocimiento que se debe tener de la empresa y el respaldo directivo para llevarlo a cabo.
Se revisó su clasificación según diferentes connotaciones, ya sea por su tiempo, tipo de empresa, finalidad, su importancia, origen y efectos, por su forma, unidades, por su aplicación y por técnica de valuación.

Así mismo se hizo énfasis , en tiempo y en forma a la presupuestación por áreas y niveles de responsabilidad, presupuestación por programas, presupuesto base cero, complementándose con las matemáticas financieras y la estadística aplicada a la elaboración de los presupuestos.

Es necesario comentar que los aspectos gerenciales tales como calidad, motivación, productividad fueron de ayuda importante, sobre todo a los que tienen la responsabilidad de la ejecución del presupuesto a través del manejo de grupos.

Por último se analizo el tipo de presupuestación que se lleva a cabo en los distintos países participantes con un ejemplo de la presupuestación en el **IMSS MÉXICO, PERÚ, SALVADOR, BOLIVIA, CUBA Y CHILE.**

RAMON LINO HERNANDEZ TAPANES
MIGUEL ANGEL GAXIOLA LOGAN

MARCO CONCEPTUAL

En el hombre, la posibilidad de la vida y la de su familia dependen de su actividad productiva, que le sirven para satisfacer sus necesidades. La supresión de esa capacidad productora , tiene como consecuencia , disminuir o cancelar la satisfacción de esas necesidades vitales y la de los suyos.

La inseguridad consiste, en que la persona por acontecimientos extraños a su voluntad, no puede satisfacer sus necesidades primarias, llegando inclusive a suprimirlas, o aún mas , a la extinción de la vida del individuo, con clara repercusión en la imposibilidad de que su familia pueda satisfacer esas necesidades, si del fallecido dependía económicamente.

Este fenómeno es tan antiguo como la vida misma, tan general, que afecta no solo al que vive en sociedad, sino también al que no tiene relación social.

De este modo, nace la necesidad de que el hombre, frente a estos fenómenos que le impiden en un momento dado el desarrollo normal de sus necesidades, busque los medios necesarios dentro de su ámbito social, para que, en caso de que sufra tales contingencias, encuentre los medios de subsistencia que pueda utilizar en esos estados transitorios o definitivos de incapacidad.

Fue en Inglaterra, en 1601, cuando la reina Isabel emitió la ley de ayuda a los pobres, que quizá es el primer documento que reconoce la responsabilidad del estado para con los sectores económicamente débiles.
El 17 de noviembre de 1881, el emperador Guillermo primero de Alemania, a iniciativa de su canciller **Otto Von Bismarck,** envía su célebre mensaje sobre los seguros sociales, que dieron lugar a la aprobación de la ley del seguro de enfermedad, en junio de 1883; de accidentes de trabajo en julio de 1884 y de invalidez y vejez en junio de 1889.

Así fue como surge un seguro social distinto al seguro privado.

El ejemplo de Alemania es rápidamente seguido por toda Europa y desplazándose a otros continentes al final del siglo XIX y principios del XX.

En América fue **SIMÓN BOLÍVAR** el primero en utilizar el concepto de seguridad social cuando el 15 de febrero de 1819 en su célebre discurso de Angostura, que tuvo como finalidad proponer un proyecto de constitución para Venezuela, expresó que " **EL SISTEMA DE GOBIERNO MAS PERFECTO, ES AQUEL QUE PRODUCE MAYOR SUMA DE FELICIDAD POSIBLE, MAYOR SUMA DE SEGURIDAD SOCIAL Y MAYOR SUMA DE ESTABILIDAD POLÍTICA ".**

En nuestro continente , la primera legislación sobre seguros sociales fue promulgada en Chile en 1924, mediante la cual se introdujo el seguro social de enfermedad-maternidad, invalidez, vejez y muerte. Después Canadá en 1927 estableció el seguro de pensiones asistenciales. En Ecuador, Bolivia y EE.UU. en 1935, Perú en 1936, Venezuela en 1940, Costa Rica en 1941, México y Paraguay en 1943 y así sucesivamente todos los países americanos llegaron a contar con sus respectivos seguros sociales.

Dentro de las transformaciones más importantes que ha sufrido la seguridad social es la que se promulga en el Reino Unido con el plan presentado por William Beveridge el 5 de julio de 1948 y que tuvo resonancia mundial, en el cual se establece la necesidad de una mayor cobertura, una ley que propone un sistema nacional de seguros, en la que se establecen subsidios a la desocupación, por enfermedad y maternidad, pensión por retiro, subsidio a la viudez, subsidio por tutela y defunción, en la cual prácticamente contemplaba a toda la población.

En 1944, la organización internacional del trabajo (**OIT**), promulga la declaración de **FILADELFIA**, que tiene importancia en relación a la seguridad social que en su primer apartado dice:
"LA POBREZA CONSTITUYE UN PELIGRO PARA LA PROSPERIDAD DE TODOS, POR LO QUE LA LUCHA CONTRA LA NECESIDAD DEBE PROSEGUIRSE CON INCESANTE ENERGÍA DENTRO DE CADA NACIÓN Y MEDIANTE UN ESFUERZO INTERNACIONAL CONTINUO ".
Y en su segundo apartado agrega:
"TODOS LOS SERES HUMANOS, SIN DISTINCIÓN DE RAZA, CREDO O SEXO, TIENEN DERECHO A PERSEGUIR SU BIENESTAR MATERIAL Y SU DESARROLLO ESPIRITUAL, EN CONDICIONES DE LIBERTAD Y DIGNIDAD, DE SEGURIDAD ECONÓMICA Y EN IGUALDAD DE OPORTUNIDADES".

Y finalmente en su apartado tercero agrega que la: **OIT FOMENTARÁ PROGRAMAS QUE PERMITAN : "LOGRAR EL PLENO EMPLEO Y LA ELEVACIÓN DEL NIVEL DE VIDA, IMPARTIR FORMACIÓN PROFESIONAL, GARANTIZAR INGRESOS BÁSICOS A QUIENES LO NECESITEN Y PRESTAR ATENCIÓN MEDICA COMPLETA, PROTEGER ADECUADAMENTE LA VIDA Y LA SALUD DE LOS TRABAJADORES, PROTEGER LA INFANCIA Y LA MATERNIDAD, ADMINISTRAR ALIMENTOS Y VIVIENDA, MEDIOS DE RECREO Y CULTURA ADECUADOS PARA GARANTIZAR IGUALES OPORTUNIDADES EDUCATIVAS Y PROFESIONALES"**

En 1948, las naciones unidas hacen la declaración universal de los derechos humanos, en donde en su artículo 22 establece :
"TODA PERSONA TIENE DERECHO A LA SEGURIDAD SOCIAL Y A OBTENER MEDIANTE EL ESFUERZO NACIONAL Y LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL, LA SATISFACCIÓN DE LOS DERECHOS ECONÓMICOS, SOCIALES Y CULTURALES INDISPENSABLES A SU DIGNIDAD Y LIBRE DESARROLLO DE SU PERSONALIDAD".

El propósito de la seguridad social es garantizar el bienestar individual, familiar y social, buscando satisfacer las necesidades vitales del ser humano , elevando su calidad de vida y por ende el desarrollo sostenido de los miembros de la sociedad, así mismo y dentro de este contexto, el seguro social es el órgano especializado, que asume la obligación como función de su estructura. Es decir, la seguridad social es la base teórica para satisfacer las necesidades, en tanto que el seguro social es el instrumento a través del cual se protege de los riesgos a los que se encuentran expuestos los individuos de una sociedad.

La seguridad social tiene seis principios integrales y que son:

OBLIGATORIEDAD: Es decir, que debe ser obligatorio para todos.

UNIFICACIÓN: Único para su establecimiento.

UNIVERSALIDAD: Beneficio a toda la población.

SOLIDARIDAD: Participación y unificación de todos los componentes, acudiendo en apoyo de quien lo solicite.

SUSTANCIALIDAD: Servicios y cobertura suficientes , oportunos y adecuados.

SUBSIDIARIA: Que proporcione un ingreso adecuado, en el momento que el individuo deje de estar activo en el sector productivo.

Las presiones que existen sobre los sistemas de seguridad sociales de la mayoría, si no de todos los países, son enormes y dados básicamente por su misma expansión, falta de previsión y en general circunstancias económicas contrarias a su desarrollo. Dichas presiones se han manifestado sobre sus principios básicos y a su vez sobre la posibilidad de su misma permanencia. Todo lo anterior ha obligado a probar alternativas diferentes al esquema clásico de responsabilidad compartida entre el empleador, el trabajador y el estado.

Ha sido Chile, el primer país en probar otras alternativas, a través de un experimento interesante que contempla un seguro con capitalización individual, dentro de una economía de mercado, con libertad de elección para el trabajador. Será el tiempo el que nos diga si dicha alternativa es viable o no.
Otros países se encuentran en caminos diferentes con el mismo objetivo, esto es, combinar la experiencia adquirida a través de los años con la seguridad social y nuevos esquemas que permitan un financiamiento mas adecuado que asegure su permanencia.

RAMÓN LINO HERNANDEZ TAPANES

MIGUEL ANGEL GAXIOLA LOGAN

CIESS

SEMINARIO TALLER:

ELABORACION Y CONTROL PRESUPUESTAL

GRUPO N¦ 2

CORNEJO RIVERA JAIME

SADOT LAZO

HERNANDEZ ROBERTO

I. INTRODUCCION

El control presupuestal es un proceso determinante, para la consecuencia de los objetivos, planes y políticas a corto, mediano y largo plazo en toda estructura organizacional, considerado como una herramienta básica en la administración moderna, permite evaluar permanentemente la distribución adecuada y racional de los recursos materiales, humanos y financieros de las empresas o entidades públicas y privadas, vigilando que todo se realice de acuerdo a lo planificado, analizando las desviaciones para determinar las causas y responsabilidades y considerando las acciones correctivas necesarias.

En tal sentido, el control presupuestal es considerado como mecanismo de control efectivo, para lo cual es fundamental la oportunidad con que se ejecute el control, siendo necesario contar con un sistema de información oportuna y eficiente, garantizando la distribución óptima de los recursos.

SISTEMAS DE CONTROL PRESUPUESTARIO

II.- EL PRESUPUESTO Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO

ETIMOLOGIA:

El último presupuesto es un vocablo compuesto que proviene del verbo latín PRESUPPONERE (presuponer).

Prae =====> " antes de "
Supponere =====> " dar por existente una cosa "

DEFINICION:

El presupuesto es una herramienta administrativa que permite estimar en forma sistemática , la distribución óptima de los recursos en función a los lineamientos y objetivos de las instituciones en un período determinado garantizando el control y la evaluación de los resultados.

III. IMPORTANCIA Y OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO

IMPORTANCIA:

El presupuesto es una herramienta administrativa que contribuye básicamente a optimizar los recursos en forma eficiente en un período determinado.

OBJETIVOS

El presupuesto consta de los siguientes objetivos:

1.- Previsión: Contar anticipadamente con los recursos necesario para la elaboración y ejecución del presupuesto.

2.- Planeación: Planificación integral y unificada en concordancia con los objetivos institucionales.

3.- Organización: Relacionada con la estructura funcional de la entidad.

4.- Coordinación: Relacionada con el grado de integración e interrelación con las áreas involucradas en toda organización.

5.- Dirección: Considerado como una de las funciones más importantes en la organización, a través de los presupuestos se puede vislumbrar el panorama global en la esfera institucional, permitiendo al decisor tomar las medidas adecuadas en el momento oportuno.

6.- Control: Realiza el seguimiento de las actividades Programadas en concordancia con los objetivos de la organización , asegurando el cumplimiento y para lo cual compara los resultados de lo presupuestado con lo realizado, sugiriendo a los decisores a tomar las medidas correctivas si el caso lo amerita.

IV.- REQUISITOS PARA LA FORMULACION DE PRESUPUESTOS

Para la formulación del presupuesto es necesario que cumpla con los siguientes requisitos:

1.- Conocimiento de la empresa:

Para la formulación presupuestal se debe tener un conocimiento amplio de la empresa (Objetivos y Estructura Funcional).

2.- Exposición del Plan o Política:

Los directivos deben de exponer en forma clara y precisa los objetivos y lineamientos de la Empresa , con la finalidad de que de se uniforme el trabajo en todas las áreas y coordinar las funciones de las personas encargadas de la elaboración del presupuesto, por medio de manuales e instructivos.

3.- Coordinación para la ejecución del plan o política:

En la formulación presupuestal se debe nombrar a un director de presupuesto, quién se encargará de coordinar con todas las áreas que intervienen en la ejecución del plan, a través de un cronograma establecido.

4.- Fijación del período presupuestal:

La determinación del período presupuestal dependerá de la naturaleza de la empresa, asociado a factores como : estabilidad o inestabilidad de las operaciones, las tendencias del mercado, ventas de temporada, etc.

5.- Dirección y Vigilancia:

El presupuesto constituye un instrumento de control en toda estructura organizacional, mediante estudios minuciosos de las diferencias que surjan de la comparación de los datos reales con los predeterminados, permitiendo tomar las medidas correctivas.

6.- Apoyo Directivo:

El respaldo directivo , constituye un elemento importante para la correcta realización y desarrollo del presupuesto, constituyéndose el presupuesto en un plan de acción operativa.

V.- CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS:

Un presupuesto debe cumplir con ciertas características en su formulación tales como: Adaptación al tipo de empresa, Planeación hacia un objetivo definido, Coordinación y control de funciones; y en cuanto a su presentación , deberá ser de acuerdo con normas contables y económicas , y en su aplicación, deberá existir elasticidad y criterio flexible. Se puede determinar una clasificación de presupuestos con diferentes estructuras o características , sin querer ser limitativos, señalando los siguientes:

A) Por su duración :

Estos pueden ser a corto y largo plazo; cuando se habla a corto plazo se debe entender que el presupuesto deberá ser no mayor a un año y a largo plazo mas de un año.

B) Por su importancia se reclasifican en :

Principales o sumarios, esto es de situación financiera; resultados y de cambio en la situación financiera; de ventas; producción ; compras; costos de ventas; gastos de operación y flujo de efectivo; y secundarios o analíticos cuando se consideran análisis de ventas por línea, zona, distrito, costo de ventas por líneas,conceptos integrantes de gastos de operación y adquisiciones de activo fijo (proyectos).

C) En cuanto a su origen y efectos:

Se subdividen como de operación o económicos, y que son los que se refieren al estado de resultados y financieros que comprenden precisamente al estado de situación financiera.

D) Por su forma:

Pueden ser fijos o de asignación y flexibles; el primero esta basado en un solo volumen de actividad de la empresa y el segundo esta fundado en una serie de volúmenes posibles.

E) Por tipo de empresa:

Se clasifican como públicos, privados y hasta mixtos.

F) En cuanto a las unidades:

Estos pueden ser monetarios y en unidades, y a su vez numéricos y gráficos.

G) Por su finalidad :

Pueden ser de promoción, cuando se trate de un proyecto financiero y expansión; de aplicación cuando se considera solicitar créditos; por programas, cuando se expresa el gasto en relación a los objetivos que se persiguen; por áreas y niveles de responsabilidad, esto es cuando se desea cuantificar la responsabilidad de los encargados de las áreas o niveles en que se divide la empresa; base cero, considerando paquetes de decisión sin tomar en cuenta la historia, y de fusión, cuando se determina anticipadamente las operaciones que hayan de resultar de una conjunción de entidades.

Por todo lo anterior , se deduce que para cualquier tipo de empresa existe la aplicación de un sistema presupuestario, con las características adecuadas y acorde a su magnitud y necesidad; además se puede dar una combinación de varios tipos de presupuestos para lograr un " TIPO " de presupuesto adecuado a "NUESTRA" empresa.

VI.- CONTROL PRESUPUESTAL:

Considerando que el presupuesto es una herramienta que permite PREVEER, PLANEAR y DIRIGIR, tiene otra ventaja primordial y que complementa a las demás y que es la de CONTROLAR.

Esta función nos permite medir los resultados obtenidos con relación a los esperados, y detectar inconsistencias que generaron diferencias en nuestras cifras; por ello, es conveniente que mediante la elaboración de informes que muestren la diferencia de resultados reales contra cifras estimadas (presupuestales) , y analizando estas en cuanto a las causas de variación de volúmenes y precios, es posible disponer de un control administrativo , que ayude a reducir las diferencias y permitir que las operaciones del negocio sean conducidas mas eficientemente.

Estos documentos pueden elaborarse en forma periódica (mensual, bimestral, trimestral, semestral y anual), conteniendo los costos totales y costos por unidad presupuestados contra los reales , y estos deben ser complementados con anexos detallados , que analicen cada dato importante; por ejemplo : deberán cubrir un informe sobre el presupuesto de ventas y costos de producción (con costo de materiales y mano de obra) así como informe sobre gastos de ventas, administración y financieros (presupuesto de gastos de operación).

El llevar a cabo este análisis nos permite también deslindar responsabilidades, sin apartarnos de que el presupuesto es realizado por seres humanos , y por lo mismo es susceptible de errores.

Así también , la retroalimentación de información es fundamental en el análisis, ya que implica una vigilancia continua en las operaciones de la empresa.

A la vez , si se cuenta con oportunidad en el análisis de variaciones se lograra una adecuada toma de decisiones correctivas, apoyados en un sistema de información que permita el auto-control y autoevaluación de los responsables de cada presupuesto. Además , es importante dar seguimiento a las medidas correctivas implantadas o señaladas en los análisis, ya que nos facilitara determinar , si estas dieron resultados satisfactorios y cumplen con las metas establecidas.

Por todo lo antes señalado estos informes presupuestales deben ser :

- Acordes a la estructura organizacional y a las necesidades de los usuarios.

- Sencillos, comprensibles y comunicar solo lo esencial.

- Razonablemente exactos.

- Presentados oportunamente y de manera constructiva.

- Diseñados para permitir la implantación de la administración por excepción, y por áreas de responsabilidad.

- Su tipo de presentación debe ser siempre la misma (ya que esto permite al directivo encontrar con facilidad lo que requiere).

Por lo consiguiente , es fundamental que antes de iniciar las investigaciones de todas las variaciones y de rendir un informe, es necesario tomar en cuenta lo siguiente, para evitar perdidas de tiempo:

- Que la variación no sea significativa.
- Que se debió a errores de registro en los informes, tanto en el aspecto del presupuesto como en los datos reales.
- Que la variación fue autorizada(fue prevista y calculada).
- Que obedece a efectos incontrolables (siniestros).

De esta manera , nuestro presupuesto podrá ejercerse en forma SANA permitiendo lograr un mínimo de error , y cumplirá como HERRAMIENTA para el logro de los objetivos de la empresa.

VII.- ORGANIZACION Y ADMINISTRACION DEL PROCESO PRESUPUESTAL.

La organización y administración del proceso presupuestal comprende la selección del personal que lo trabajara y controlara, el período que comprende y el estudio de su conexión con el sistema contable y la comunicación de las políticas, directivas y objetivos de la empresa que deben aplicarse a cada una de sus áreas en forma coordinada. El director y comité del presupuesto conformado por los ejecutivos a cargo de las distintas áreas de la empresa son responsables de la elaboración y control del mismo quienes deben contar con la participación de todo el personal de la empresa.

ETAPAS CORRESPONDIENTES AL CONTROL DEL SISTEMA PRESUPUESTAL.

PREVISION.- Tener en cuenta todo lo necesario para el cumplimiento eficaz de las faces del control presupuestal.

PLANEACION.- Uno de los primeros pasos de la planeación consiste en elegir al personal que se hará cargo de su planeación, elaboración y control.

Así mismo la recopilación de datos, estudios y análisis de los mismos, su ordenamiento e integración, interviniendo las distintas áreas de la empresa.

FORMULACION.- En esta fase se integra los presupuestos globales o sumarios con los presupuestos parciales, que se hacen en forma analítica en cada departamento, efectuándose los ajustes necesarios.

APROBACION.- En la dirección general de la entidad después del comité quien califica los presupuestos, simultáneamente son rectificados por los jefes de departamento y otros funcionarios responsables de llevarlos acabo. De tal forma que se logra una aceptación a todos los niveles lo cual es importante porque se asegura un adecuado cumplimiento de la ejecución presupuestal.

EJECUCION Y COORDINACION

La ejecución presupuestal depende de todo el personal de la empresa siendo necesario contar con manuales detallados de labores coordinadas de procedimientos y métodos, siendo responsabilidad de los funcionarios de alto nivel velar porque las metas fijadas se cumplan adecuadamente.

CONTROL

El objetivo del control presupuestal es detectar oportunamente desviaciones analizarlas, evaluarlas realizar las correcciones en el momento.

EVALUACION

Se realiza una interpretación de las desviaciones que permita darse un juicio de si se viene actuando correctamente y tomar las decisiones de dirección y administración conducentes al logro de los objetivos trazados.

Es necesario contar con un manual del control presupuestal mediante el cual se comunica a todo el personal de las metas y resultados esperados, establece las actividades, funciones y autoridades delimita responsabilidades de formulación y ejecución presupuestal, se obtiene uniformidad en el manejo del presupuesto y se simplifica la consolidación de los presupuestos y la elaboración de presupuestos maestros.

VIII.- RELACION DE LOS COSTOS Y EL PROCESO PRESUPUESTAL

La determinación y análisis de los costos esta estrechamente relacionado con el proceso presupestal, de tal forma que se puede afirmar que la determinación correcta de los costos es la base la elaboración de los presupuestos, tal como se explica.

PRESUPUESTOS DE VENTAS

Por lo general el presupuesto de ventas es la base sobre el cual se establece el marco en que se elaboran los demás presupuestos.

Debiendo cuantificarse en unidades y valores si bien la determinación de los precios unitarios esta en función a una serie de factores tales como la oferta y demanda, volúmenes de producción, contratos especiales publicidad etc. es necesario obtener el

costo por unidad y el volumen de producción en el cual el resultado no es ganancia ni perdida, para sobre esa base establecer los precios y margénes de utilidad por cada articulo.

Así mismo, si bien el presupuesto de ventas es la base de los demás presupuestos también se auxilia de otros dado que en el caso que lo que se elabora no abasteceria al mercado el presupuesto base tendría que ser el presupuesto de producción ajustado por el presupuesto financiero.

Podemos considerar que el presupuesto de ventas lo establecemos dentro de los parametros de la siguiente formula.

PV= [(V+F) E]A
PV= Presupuesto de ventas
V= Ventas del año anterior
F= Factores específicos de ventas:
a= Factores de ajuste
b= Factores de cambio
c= Factores corrientes de crecimiento

E= Fuerzas económicas
A= Influencia administrativa Costo estimado de realización por la administración de la empresa

PRESUPUESTO DE EGRESOS E INVERSIONES

Esta conformado por:

Presupuesto de inventarios, producción y costo de producción y compras.
Presupuesto de costo de distribución y administración.
gastos de venta
gasto de administración
Presupuesto de impuesto sobre la renta
Presupuesto de aplicación de utilidades
Presupuesto de otros egresos
Presupuesto de inversiones a mas de un año

PRESUPUESTO DE INVENTARIOS

Para trabajar el presupuesto de producción, es necesario establecer la existencia necesaria para no incurrir en gastos innecesarios dados por el manejo y almacenamiento

de vienes que no tendrán movimiento. Así mismo un inventario insuficiente daría lugar a una baja en las ventas al no poder ser atentidos los pedidos por lo expuesto es necesario establecer la rotación en los inventarios, siendo de aplicación la rotación estandar de inventarios la cual está dada por la relación de las ventas presupuestadas de un año y el inventario real de un momento dado. De tal forma que la comparación de los datos reales y los estandares nos indican si se tiene un inventario excesivo o insuficiente.

PRESUPUESTOS DE PRODUCCION Y COSTO DE PRODUCCION

Una vez que se tiene establecida la rotación del inventario óptimo, el presupuesto de ventas estamos en condiciones de establecer el presupuesto de producción el cuál debe ser en unidades y valores, determinado de la siguiente forma.

Presupuesto de ventas (unidad y valores) + inventario base
(unidad de valores)- Inventario inicial (unidad de valores) = Presupuesto de producción

PRESUPUESTO DE COMPRA DE MATERIALES

Una vez que se tiene establecida la rotación del inventario óptimo, el presupuesto de ventas, estamos en condiciones de establecer el presupuesto de producción el cuál debe ser en unidades y valores, determinado de la siguiente forma.

Presupuesto de ventas (unidad y valores)+ inventario base
(unidad y valores)- inventario inicial (unidad y valores)= presupuesto de producción
(unidad y valores)

PRESUPUESTO PARA EL COSTO DE DISTRIBUCION

Corresponde a las operaciones habidas desde que el producto fue fabricado hasta que es puesto en manos del cliente comprendiendo generalmente gastos tales como:

Conversiones y remuneraciones de venta
Publicidad y propaganda
Gastos de transporte
Gastos de almacén de artículos a ser vendidos etc.

PRESUPUESTOS DE GASTOS DE ADMINISTRACION

En general corresponde a los gastos que se derivan directamente de las funciones de dirección y control de las distintas actividades de la empresa, dependiendo su conformación por el tipo de empresa, siendo necesario establecer cuales son fijos y variables para poder controlarlos y/o corregirlos siendo la causa defectos en la organización y/o incumplimiento adecuado de lo presupuestado.

PRESUPUESTO DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA

Se aplica las tazas impositivas sobre los resultados presupuestados obteniendo el impuesto proyectado.

PRESUPUESTO DEL COSTO DE PRODUCCION DE LO VENDIDO

El presupuesto del costo de la producción vendida es establecida sobre la base de los anteriores presupuestos tal como se indica.
Inventario inicial de productos terminados
MAS:
Costo de producción presupuestado
MENOS:
Inventario final de productos terminados presupuestados
IGUAL:
Presupuesto del costo de producción de lo vendido

PRESUPUESTO FINANCIERO

El presupuesto financiero comprende todos los elementos que determinan la situación financiera o balance general. Cabe indicar que el presupuesto de caja nos sirve como base para llegar al presupuesto financiero determinado como principio que las cuentas pasivas, activas y de patrimonio se realizan en efectivo en el transcurso del tiempo pudiendo determinarse en una fecha dada la posición financiera.

IX.- CONCLUSION

El presupuesto es una herramienta muy importante para la administración óptima de los recursos

Dado que los recursos son escasos es necesario presupuestar y planificar la utilización óptima de los recursos.

Así mismo el presupuesto es un mecanismo de control y planificación cuyo proceso de aplicación conlleva a que las actividades se realicen coordinadamente y sincronizadamente logrando la integración organizada de las distintas áreas de la entidad.

CENTRO INTERAMERICANO DE ESTUDIOS DE SEGURIDAD SOCIAL

EL PRESUPUESTO POR AREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD

Grupo No. 3

MARIA ELVIRA AYALA DE ALFARO
JORGE ALBERTO CAMPOS SIGARAN

julio 1996

INDICE

Introducciòn

Generalidades

Concepto

Clasificaciòn y Finalidad

Caracteristicas

Objetivos del Presupuesto por Areas y Niveles de Responsabilidad

Objetivos y Funciones como Herramienta del Control Interno

Requisitos bàsicos para la implementaciòn de un control de Presupuesto por Areas de Responsabillidad

Requisitos del Presupuesto por Areas y Niveles de Responsabilidad

Conclusiones

Bibliografia

INTRODUCCION

El Presupuesto como herramienta fundamental dentro de la Administración, constituye la base para que toda empresa cuente con un proceso de formulación, ejecución y seguimiento que la conduzca a lograr sus planes y metas con eficiencia y objetividad.

En el caso específico del Presupuesto por Areas y Niveles de Responsabilidad, el proceso administrativo juega un papel muy importante, puesto que los responsables de áreas deben planear, dirigir, controlar,preveer, coordinar y organizar todas las actividades que requiere el Presupuesto, con el fin primordial de cuantificar la responsabilidad definido a los responsables.

Con el propósito de lograr un adecuado control de los gastos y determinar los la eficiencia con que los encargados de áreas están asumiendo su responsabilidad, es importante tomar muy en cuenta que la empresa debe tener bien definidos sus objetivos, la autoridad, la responsabilidad y las obligaciones que a cada encargado compete dentro del presupuesto.

Finalmente, el Presupuesto por Areas y Niveles de Responsabilidad se convierte en un presupuesto que motiva al personal, puesto que al hacerlo participe en la definición de objetivos lo conduce a asumir un compromiso y responsabilidad dentro de la empresa.

El contenido del tema incluye: Generalidades, concepto, clasificación y Finalidad, Características, objetivos del Presupuesto por áreas y niveles de responsabilidad, objetivos y funciones como herramienta del control interno, requisitos básicos para la implementación del control y del presupuesto por áreas y niveles de responsabilidad y conclusiones.

GENERALIDADES

La administración por objetivos se basa en la participación directa de los funcionarios para fijar las metas del puesto, sin romper el principio que : " la persona se debe adaptar al puesto y no el puesto a la persona".
La participación directa en la fijación de los objetivos del puesto, es una motivación para el personal y esto es primordial de lo que se busca en el Presupuesto por Areas y Niveles de Responsabilidad, ya que a través de ello se logra que en la elaboración del presupuesto se reconozca al personal de su importancia dentro de la empresa.

En la relación de la Contabilidad por Areas de Gestión y los Presupuestos, las responsabilidades de los funcionarios representan los rubros cuantificables necesarios de predeterminar; sobre lo cual es preciso señalar que la Contabilidad no solo es por áreas, sino también por niveles.

A fin de orientar los pronósticos a los niveles y áreas de responsabilidad es necesario que la empresa disponga de un Sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad, que garantice los aspectos siguientes:

a) Se han determinado los objetivos institucionales, organizacionales, departamentales, a corto y largo plazo.
b) Se ha realizado un estudio de las necesidades funcionales y se han dividido para satisfacerlas.
c) Se han fijado jerarquías, es decir se ha delimitado la autoridad.
d) Se han designado responsabilidades, y
e) Se han definido obligaciones.

Lo anterior da lugar a que el funcionario responsable elabore el Presupuesto por Areas y Niveles de Responsabilidad.

Es importante mencionar que las necesidades de actualizar el control han llevado a que la Administración y la Contabilidad hayan trascendido de un sistema tradicional a un sistema por Areas de Responsabilidad, al igual que el Presupuesto, a un sistema por Areas y Niveles de Responsabilidad; sin que ésto demuestre que tanto lo tradicional como por áreas y niveles de responsabilidad sean las únicas modalidades.

Por otra parte, cabe señalar que el control es un objetivo de los presupuestos, y en este caso específico, por áreas y niveles de responsabilidad es necesario fundamentarlo de la manera siguiente:

a) Exponer la naturaleza de las operaciones a ejecutar; es decir, dividir las funciones en las áreas de operación.
b) Marcar las condiciones de trabajo, como lo es la autoridad, en la cual existe poder sobre otros para dirigir; y también la responsabilidad, a través de la cual se reconocen las obligaciones adquiridas al ejercer un acto.

CONCEPTO

El Presupuesto por Areas y Niveles de Responsabilidad debe entenderse como "una técnica básicamente de planeación, dirección y control, sin faltar la previsión, coordinación y organización, respecto a la predeterminación de cifras financieras, de condiciones de operación y de resultados, encaminados a cuantificar la responsabilidad de los encargados de las áreas y niveles en que se divide una entidad".

Este presupuesto es considerado como una herramienta de motivación al hacer partícipes a los responsables de fijar sus objetivos y elaborar su presupuesto. Asimismo evidencia los méritos del funcionario, su contribución por incrementar los ingresos y reducir los costos, aumentar la eficiencia, lograr los objetivos de la institución, etc.

CLASIFICACION Y FINALIDAD

Por las finalidades que pretende, el Presupuesto por Niveles y Areas de Responsabilidad, se considera como promotor de eficiencia y rendimiento; ya que tiene como objetivo específico el de "ejercer control sobre los costos, las operaciones y la eficiencia imputable a los funcionarios, en términos individuales".

CARACTERISTICAS

El Presupuesto por Niveles y Areas de Responsabilidad tiene sus propias características:
a) Es un presupuesto que motiva, pues permite que los empleados participen en la fijación de objetivos del presupuesto, y en consecuencia de su área, logrando reducir los costos y aumentar la productividad, corregir anomalías funcionales y organizacionales, etc.
b) Ejerce control positivo y comunicación con y entre los empleados.
c) Identifica los ingresos y las erogaciones con las personas que lo realizan, logrando reconocerlas y evitando responsabilidades ocultas.
d) Elabora los presupuestos con ayuda de quienes lo ejecutan.

e) Hace jueces de sus propias decisiones a quienes las toman.
f) Retroalimenta e informa acerca de la actuación de los encargados de área.
g) Consolida la estructura organizacional, delimitando autoridad y responsabilidad.
h) Anticipa información de actuación, periódica y oportuna.
i) Mide y controla:
- La efectividad de las utilidades
- La eficiencia de las ventas
- La productividad
- La eficiencia de cada departamento y su personal
- El tiempo perdido y los descuidos
- la rotación y ausentismo del personal
- El nivel de cooperación interdepartamental
-Los gastos innecesarios
- Promueve la eficiencia
- Obtiene variaciones o desviaciones oportunamente
- Ayuda a la Administración a la toma de decisiones.

OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO POR AREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD

En este tipo de Presupuesto debe considerarse desde la etapa de previsión hasta el control, así como también los objetivos de la institución y los de área; en consecuencia, los objetivos del presupuesto deben ser congruentes con los institucionales.

Los objetivos del Presupuesto por Areas y Niveles de Responsabilidad son:

a) Pronosticar cifras, condiciones de operación y resultados en términos de
b) Medir y promover la eficiencia.
c) Ayudar a los interesados a lograr sus objetivos (empresa y empleados).
d) Motivar al personal al mejor desempeño.
e) Hacer ver méritos y fallas.
f) Controlar los ingresos y costos.
g) Guiar en su función a los responsables de área y nivel.
h) Coordinar funciones, niveles y áreas.
i) Apoyar y dar elementos suficientes a la Dirección en la toma de decisiones.

Es importante aclarar no es objetivo del Presupuesto por Niveles y Areas de Responsabilidad organizar la entidad; mas bien lo que requiere es su revisión, depuración y reasignar responsabilidades, autoridad y eliminar funciones no necesarias en la Administración.

OBJETIVOS Y FUNCIONES COMO HERRAMIENTA DEL CONTROL INTERNO

El Presupuesto por Areas y Niveles de Responsabilidad constituye un plan mediante el cual se puede ejercer el control interno, y se implanta para controlar lo siguiente:

a) Los costos, operaciones, eficiencia que generan y desempeñan los individuos responsables, ya que su actividad los determina.
b) A los responsables de área y según su nivel.
c) Los objetivos institucionales, con el propósito que no sean manipulados por lograr los objetivos personales.
d) La coordinación e interacción de las actividades de los responsables de los niveles y áreas.
e) Los déficit para que sean mínimos, o no existan.
f) Los problemas que puedan surgir en las funciones, previéndolos y minimizándolos, así como sus efectos.
g) Que el capital de trabajo sea el adecuado.
h) Que el rendimiento sea el mejor.
i) Que la productividad sea la óptima.
j) Que haya información veraz, suficiente, y a tiempo para toma de decisiones.
k) Y salvaguardar las inversiones.

Para lograr los objetivos del control interno, el Presupuesto por Niveles y Areas de Responsabilidad, es necesario considerar las siguientes funciones:

a) Previsión
b) Planeación
c) Programación
d) Coordinación
e) Dirección
f) Supervisión
g) Comparación
h) Corrección
i) Control.

REQUISITOS BASICOS PARA LA IMPLEMENTACION DE UN CONTROL DE PRESUPUESTO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

1) La Dirección de la empresa debe tener la convicción de la importancia que tiene el presupuesto para la consecución de los objetivos.

2) La empresa debe tener definida la política financiera, encaminada a obtener los resultados proyectados en el presupuesto.

3) Debe fijarse un período de duración del presupuesto.

4) Se deben tener normas de funcionamiento presupuestal.

5) El proceso del presupuesto debe estar a cargo de una persona o comité de presupuesto, quien o quienes deben tener la capacidad necesaria.

6) Las cifras presupuestarias serán expresadas en función de áreas de responsabilidad.

7) El sistema de Contabilidad Presupuestal deberá proporcionar información oportuna y fehaciente.

8) La colaboración espontánea de los ejecutivos y empleados responsables será determinante de la eficaz observancia del presupuesto.

9) Las diferencias entre estimaciones y resultados reales obtenidos serán determinados por cada área en informes de responsabilidad y sujetos de análisis.

REQUISITOS DEL PRESUPUESTO POR AREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD

A) Organizacionales

Para poder implantar el Presupuesto por Areas y Niveles de Responsabilidad es requisito que la entidad esté organizada, lo cual requiere de lo siguiente:

a) División Funcional

La división para que funcione este tipo de presupuesto, es que debe agrupar las actividades en áreas y niveles de responsabilidad delimitando la autoridad y estableciendo las relaciones de trabajo que ayuden a lograr los objetivos institucionales ; también tomando en cuenta los objetivos personales, que junto con las adecuadas relaciones de trabajo son las motivadoras del personal responsable.

Este presupuesto es claramente normado por los principios de administración : "División del Trabajo " y " Unidad de Mando " , ya que las áreas y niveles en que se ha segmentado la Empresa, están delimitadas por las funciones, autoridad, y responsabilidad necesarias para lograr los objetivos marcados: Los presupuestos se elaboran por cada área y nivel, para predeterminar la unidad de responsabilidad de cada encargado.

Para establecer un presupuesto por áreas y niveles de responsabilidad es necesario tener una organización adecuada que lo respalde y para lograr esa organización, la división funcional que se hace involucra un grado de dificultad para determinar la autoridad y responsabilidad.

b) Autoridad

Para desempeñar una función formalmente se necesita Autoridad; por lo tanto a los encargados de las actividades se les debe delegar autoridad suficiente para actuar, además de la que se tendrán que ganar ellos , ya que no basta con delegarla para que se ejerza. Además, cuando se delega autoridad , se debe contraer igual grado de responsabilidad .

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

c) Responsabilidad

Esta se comparte; para el funcionario del presupuesto por Areas y Niveles de Responsabilidad , es necesario que se hayan designado responsabilidades perfectamente y es responsabilidad de todas las àreas alcanzar los objetivos institucionales . Las discrepancias entre lo presupuestado y lo realizado darán el parámetro que indica en qué grado se ha cumplido con las responsabilidades , ya que los presupuestos marcan un ideal a alcanzar.

En términos de responsabilidad se deberàn estudiar los ingresos y costos, por los cuales debe responder alguien , y sobre los que la actuación del encargado no influya .

B) Operacionales

Estos presupuestos deben funcionar dentro de un mecanismo contable (contabilidad por areas de responsabilidad) , a fin de que puedan comprobarse através de la relación esperada y ejecutada , analizar variaciones o desviaciones y realizar las correcciones pertinentes .

Con base a lo anterior , es indispensable lo siguiente :
1) Que en la entidad funcione el sistema de contabilidad por Areas de Responsabilidad y se disponga de un catàlogo de ingresos y costos con las unidades de responsabilidad.
2) Contar con un manual e instructivo del control presupuestal .
3) Considerar la experiencia del presupuesto tradicional .
4) Que se elaboren los presupuestos parciales, de acuerdo a las áreas y niveles existentes.
5) Que se disponga de una metodología de información.
6) Que los informes sean lo realmente necesarios y oportunos.
7) Que exista flexibilidad en la informaciòn y ejecuciòn de los presupuestos por àreas y niveles de responsabilidad.

CONCLUSIONES

Después de haber desarrollado el tema sobre "El Presupuesto por Areas de Responsabilidad", el grupo de trabajo llega a las conclusiones siguientes:

1- Que el presupuesto por Areas de Responsabilidad es una herramienta de motivación para el recurso humano ,ya que éste se vuelve partícipe en la elaboración de los objetivos fijados.

2- Permite controlar y reducir costos y gastos; asimismo existe la responsabilidad individual, de la eficiencia operativa de cada una de las áreas.

3- Promueve la participación de la estructura organizacional en la elaboración, ejecución y seguimiento del presupuesto, lo cual los hace sentirse importantes dentro de la organización.

4- Existe una interrelación entre el personal, así como también se responsabiliza respecto a su nivel y área, lo cual crea mayor conciencia de las actividades que desarrollan.

5- La comunicación entre las diversas jefaturas responsables es más dinámica, por la dependencia recíproca entre las áreas de responsabilidad.

6- Facilita el control interno, de tal forma que las desviaciones son identificadas a tiempo y permiten ser corregidas en forma oportuna.

7- Su contribución en la elaboración crea más conciencia para incrementar los ingresos, reducir los costos y aumenta la eficiencia para lograr los objetivos de la institución.

8- Permite consolidar la estructura organizacional, delimitando responsabilidad y autoridad.

9. El Presupuesto por Areas de Responsabilidad da lugar a la comparación cuantitativa entre las operaciones realizadas y las planeadas.

BIBLIOGRAFIA

EL PRESUPUESTO
CRISTOBAL DEL RIO GONZALEZ
EDICIONES CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS, S. A. DE C. V.
MEXICO, TERCERA EDICION. 1996

LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
FRANCISCO PEREA
EDICIONES CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS, S. A.
TERCERA EDICION, 1986.

CENTRO INTERAMERICANO DE ESTUDIOS DE SEGURIDAD SOCIAL

CURSO : TALLER DE PRESUPUESTOS : ELABORACION Y CONTROL

CAPITULO IV : PRESUPUESTO BASE CERO

PROFESOR : JORGE SANCHEZ

INTEGRANTES : RODRIGUEZ RAMIREZ SARA

DIAZ HERNANDEZ SEGUNDO

INDICE

I.- INTRODUCCION

II.- CONTENIDO

1.- Objetivos

2.- Definición

3.- Diferencias entre la Presupuestación Tradicional y Base Cero

4.- Proceso de la Presupuestación Base Cero

5.- Unidades de Decisión

A.- Objetivos de la Unidad de Decisión

B.- Paquetes de Decisión

C.- Clasificación de los Paquetes de Decisión

D.- Contenido de un Paquete de Decisión

6.- Campo de Acción del Sistema Base Cero

7.- Ventajas e Inconvenientes de la Presupuestación Base Cero

A.- Ventajas

B.- Inconvenientes

III.- CONCLUSIONES

IV.- BIBLIOGRAFIA

I. INTRODUCCION.

El Sistema de Presupuestación con Base Cero fue creado y aplicado en 1970 por el señor Peter A. Pyhrr en la empresa "Texas Instruments Incorporated" de Dallas Texas logrando un exito considerable.

Esta nueva técnica de presupuestar surgió con la finalidad de resolver la problemática económico - financiera (recursos escasos y necesidades ilimitadas); las cuales hoy en día se agudizan en las empresas, por la elevación desmedida de sus costos de operación y las exigencias de cambio propia de su normal desarrollo.

Actualmente la necesidad de este tipo de Presupuestación con Base Cero resulta cada vez más evidente, puesto que las instituciones deben adaptarse a un ambiente, dentro del cual la asignación de recursos limitados presenta un reto cadas vez mayor.

Esta forma de Presupuestar es muy aplicable al Sector Público porque en estas instituciones se presupuesta por "inercia " o por costumbre , y que al aplicar este nuevo método muchas partidas que no son necesarias, son erradicadas mediante un efectiva priorizacion, jerarquización y evaluación de necesidades.

II.- CONTENIDO.-

1.- OBJETIVOS :

a).- Analizar el Presupuesto Base Cero como una técnica para la Planeación Financiera y el Control Presupuestal .

b).- Evaluar la posibilidad de su aplicación en Instituciones de Seguridad Social.

2.- DEFINICION

Es una metodología de Planeación y Control Financiero en que cada actividad,programa o proyecto se analiza tomando como punto inicial el cero; lo cual permite a la Dirección tomar decisiones sobre la asignación de recursos en función de un análisis de Costo - Beneficio.

3.- DIFERENCIA ENTRE LA PRESUPUESTACION TRADICIONAL Y BASE CERO

TRADICIONAL	BASE CERO
- Principia en la base existente.	- Principia con el Programa en blanco.
- Examina el Costo -Beneficio de nuevas actividades.	- Examina el Costo- Beneficio de todas las actividades.
- Principia con unidades monetarias.	- Principia con propósitos y objetivos.
- No examina nuevas formas de operar	- Examina explicitamente enfoques nuevos
- Concluye en un presupuesto de " tomar o dejar".	- Concluye en alternativas de varios niveles de servicio y costo.

4.- PROCESO DE LA PRESUPUESTACION BASE CERO

a.- Establecer presunciones de Planeación (todos los índices económicos y financieros).

b.- Identificar unidades de decisión.

c.- Analizar cada unidad de decisión.

d.- Elaborar paquetes de decisión.

e.- Revisar y asignar recursos.

f.- Preparar Presupuestos detallados.

g.- Evaluar el desempeño

5.-- UNIDADES DE DECISION

Agrupación de actividades que son susceptibles de analizarse con el fin de asignarle recursos.
Cada Unidad de Desición debe tener bien definidos sus objetivos.

A.- OBJETIVO DE LA UNIDAD DE DECISION

Auxiliar a la Dirección en la evaluación y la recomendación de las políticas que aseguren la salvaguarda de los activos, la confiabilidad del sistema financiero, la adecuación de los controles internos y los rendimientos de las unidades de operación de acuerdo a los objetivos de la Institución.

B.- PAQUETES DE DECISION

Documento que identifica y describe una actividad específica de manera que le permita a la Dirección:

a.- Evaluarla y clasificarla de acuerdo con las demás actividades que compiten por obtener recursos, y

b.- Decidir si se aprueba o no.

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

- Metas y objetivos
- Consecuencias de no aprobar la actividad
- Medida de rendimiento
- Otros posibles recursos de acción
- Costos y beneficios.

C.- CLASIFICACION DE LOS PAQUETES DE DECISION

Los paquetes de decisión se pueden clasificar en dos grupos:

a.- De eliminación mutua; o sean aquellos que presentan diversas alternativas para realizar la misma actividad, eligíendose la mejor. excluyendo los paquetes restantes, y

b.- De incremento, son aquellos que presentan diferentes niveles de actividad o costo.

D.- CONTENIDO DE UN PAQUETE DE DECISION

a.- Propósito

b.- Descripción de la operación actual

c.- Medida de rendimiento

d.- Otros posibles cursos de acción

e.- Costos y Beneficios

f.- Consecuencias que traería el no adoptar la alternativa propuesta .

6.- CAMPO DE ACCION DEL SISTEMA BASE CERO

El Sistema de Presupuesto Base Cero, consiste en identificar actividades y en clasificarlasmediante análisis y evaluación de costo beneficio. En consecuencia este proceso de elaboración de presupuestos puede aplicarse a toda actividad, función u operación donde sea posible determinar esa relación de costo-beneficio.

Este tipo de Presupuestación en la industria no es aplicable a las operaciones directas de producción ni en los gastos indirectos de fabricación, puesto que del aumento de estos no puede derivarse algún beneficio, es decir no existe relacion costo beneficio. Sin embargo si puede adaptarse a todos los demás gastos en que se incurre por los servicios que se proporcionan para ayudar a la produccion tales como mantenimiento, supervisión , planeación de la producción, ingenieria industrial, control de calidad, etc, y además de otras actividades de servicio que representan gastos generales a niveles departamental , de división o corporativo y que justifican relaciñn de costo-beneficio.

Por lo expuesto , el Presupuesto Base Cero es aplicable a toda clase de empresa en las cuales se pueda determinar su costo-beneficio.

7.- VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA PRESUPUESTACION BASE CERO

A) VENTAJAS.-

a.- Perfeccionamiento de Planes y Objetivos

b.- Optimizacion de Beneficios

c.- Desarrollo de Comites Gerenciales

B) INCONVENIENTES.-

a.- Problemas y recelos administrativos

b.- Problemas en la formulación de Paquetes de Decisión

c.- Problemas del proceso de jerarquización.

d.- Limitaciones: No abarca lo de otros presupuestos

III.- CONCLUSIONES.-

1.- Para el logro de una implementacion efectiva de la Presupuestación Base Cero como la de cualquier otro sistema se requiere de :

a).- Apoyo de Alta Gerencia
b)- Diseño adecuado del sistema, para solventar las necesidades de la organización
c).- Dirección y supervisión efectiva del sistema.

2.- El método de Planeación y Presupuesto Base Cero permite a la Dirección evaluar, tomar decisiones, asignar recursos de manera más efectiva, y de reducir los costos en formas lógica y no arbitrariamente, en forma integral.

3.- Este método no viene a desplazar el sistema presupuestal que se tenga implantado , sino más bien viene a ser un complemento, un enfoque adicional , que permite todas las ventajas citadas.

4.- Es un conjunto de paquetes para tomar decisiones sobre lo más importante o sobre lo que se crea conveniente, y con base en lo resultante, tomar la decisión que servirá de fundamento para la elaboración del Presupuesto.

5.- Permite clasificar a las diferentes áreas de la empresa, en unidades suceptibles de ser analizadas, Unidades de Decisión , con el fin de asignarle recursos, y las cuales deben tener bien definidos sus objetivos.

IV.- BIBLIOGRAFIA.

Presupuesto Base Cero , Metodo Practico para Evaluar Gastos.	Peter A. Pyhrr.
El Presupuesto.	Cristobal Del Rio.
Base Cero Planeación y Presupuesto.	Paul J. Stonich.
Analisis de Costo - Beneficio para la Toma de Decisiones El Peligro del Simple Sentido Común.	Alfred R. Oxenfeldt.

CAPITULO 5

PRESUPUESTO

POR

PROGRAMAS

ELABORADO POR: LEONARDO VARGAS
JOSE MANUEL ORTEGA GALINDO

INTRODUCCION:

El Presupuesto por Programas es un concepto de aplicación de la técnica presupuestal, en el cual los resultados que se obtienen con su implantación son más objetivos en los organismos gubernamentales, empresas descentralizadas, entidades estatales, etc., su uso no esta limitado a ellas, ya que puede adaptarse a cualquier tipo de negocios con resultados satisfactorios.

El Presupuesto por Programas se convierte en planes perfectamente estructurados, que analíticamente expuestos, muestran programas fundamentados en aquellas actividades que el Gobierno debe realizar para poder subsanar las necesidades de los gobernados.

La implantación del presupuesto por programas en México, implicó la realización de una serie de medidas de modernización y ajuste de los instrumentos y mecanismos de la presupuestación, tales como la Ley de Ingresos de la Federación, así como el respectivo presupuesto por egresos de la Federación, esos cambios tratan de acoplar el presupuesto de programas, una mayor aplicación de los recursos humanos, financieros y materiales y de esta forma obtener mayor eficiencia

ANTECEDENTES:

Fue el Gobierno Federal de los Estados Unidos de Norteamérica donde se estableció por primera vez el presupuesto por programa y actividades.

En el año de 1946, el departamento de Marina presento su presupuesto para 1948, haciendo dos sistemas de clasificación uno por el objeto del gasto y otro por programas, habiendo hecho posteriormente una serie de estudios tendientes a presentar un presupuesto que incluyera los gastos del Gobierno Federal más comparados.

En 1967 en México, la UNAM que inicia la aplicación de presupuesto por programas.

En 1968 en México, se experimento su implantación en la Secretaría de Agricultura, logrando avances significativos.

En 1975 se difundió a otras Secretarias de estado; adicionándose en 1978, lineamientos provenientes de la Reforma Administrativa.

CONCEPTO.

El Presupuesto por Programas; es el conjunto de técnicas y procedimientos que sistemáticamente ordenados en forma de programas, proyectos y metas muestran las tareas a efectuar, señalando objetivos específicos y sus costos de ejecución, además de racionalizar el gasto Público, mejorando la selección de las actividades Gubernamentales.

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

OBJETIVOS:

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

Con este tipo de presupuestos se tiene más profundidad, en el estudio y realización de todo, `por lo que permite un mayor control interno, se evalúa y conoce la eficiencia en una de las partes, por lo que sus objetivos son específicos, de gran profundidad y análisis, para racionalizar el gasto, de acuerdo con la eficiencia, identifica en forma adecuada las actividades, las que son ordenadas por su importancia a fin de seleccionar cuales se pueden abordar y con el grado de profundidad o desarrollo.

VENTAJAS Y LIMITACIONES:

VENTAJAS;

.- Existe una mejor planeación del trabajo
.- Se acumula información indispensable para hacer revisiones constantes.
.- Se evalúa la eficiencia en operación de cada una de las dependencias encargadas de la ejecución de los proyectos.
.- Se facilitan las decisiones tendientes a disminuir los costos.
.- Es más fácil detectar las funciones que se duplican.
.- Por su estructura, es más comprensible para el público en general.

LIMITACIONES;

.- Puede prestarse a confusiones por parte del programador del presupuesto, bien porque las metas que elija no sean representativas, o porque las cosas realizadas no sean aplicables a algún programa.

.- Ocasiona que se pueda pensar que todas las actividades son medibles, aún cuando muchas de de ellas sean realmente inmateriales, haciendo que pueda dársele demasiado interés a algo que no lo tiene, por el contrario, despreocuparse de las actividades de vital importancia.

.- Dificulta el grado de medición en que ésta se ha resuelto, dado que los programas, que para ello se han implantado pueden tener poblaciones de acción diferentes, midiéndose las metas por cada programa, pero desvirtuándose la evaluación de la resolución de la problemática en forma conjunta, que dio origen al programa y a la agrupación de actividades.

INSTRUMENTO DE APOYO

A efecto de poder elaborar el presupuesto por programas, es importante la identificación de metas con relación a las actividades y/o necesidades, así como la Infraestructura física y de personal.

Presupuestos anteriores; esta información nos sirve de referencia histórica, para evaluar e identificar los recursos que se requieren y permitan elaborar el presupuesto de acuerdo a sus tendencias.

Informes Estadísticos, los reportes nacionales e internacionales que emiten el sector público y privado, que muestra tendencias y avances de diversas actividades y acciones, con indicadores específicos, que permiten analizar y definir en forma adecuada las metas y su presupuesto.

LA PRESUPUESTACION Y EL VINCULO CON LA META:

El presupuesto por programas es el instrumento que cumple el propósito de combinar los recursos disponibles en el futuro inmediato con las metas a corto plazo, creadas para la ejecución de los objetivos de mediano y largo plazo.

La técnica programática contiene en su estructura la meta, elemento de medición, que hace posible comparar lo programado con lo realizado, permitiendo la evaluación que combinada con el costo nos lleva a ponderar su grado de avance.

ESTRUCTURA DEL PRESUPUESTO:

Un sistema de presupuestos por programas y actividades, está formado por un conjunto de categorías, en virtud de las cuales, se distribuyen o clasifican los fondos para hacer lo programado, esto debe precisarse o integrarse en una nomenclatura uniforme en la que se apoye técnicamente la programación del presupuesto.

Dentro del Presupuesto por Programas, existen las siguientes categorías:

.- Función
.- Sub-función
.- Programas
.- Sub-programas
.- Actividad
.- Proyecto o tarea
.- Obra
.- Trabajo

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

PROGRAMA DE OPERACION;
Es el instrumento destinado a cumplir con una función, mediante la fijación de metas u objetivos, ya sean cuantificables o no, para cuya realización se emplearán tanto recursos materiales como humanos y financieros, los cuales previamente serán costeados.
Su ejecución quedará a cargo de una dependencia ejecutora del mismo.

SUBPROGRAMA;
Es una subdivisión de un programa según su función específica y mediante metas parciales.

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

TAREA;
Operación específica dentro de un proceso gradual y a través de la cual se obtiene un resultado parcial.

PROGRAMA DE INVERSION;

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

.- Subprograma, subdivisión del programa en áreas específicas en que se llevarán a cabo los proyectos de inversión.

.- Proyecto, es un conjunto de obras por realizar dentro de un programa o subprograma de inversión, para la obtención de bienes de capital determinados por el programa o subprograma.

.- Obra, parte de un proyecto; es un bien de capital específico.

.- Trabajo, es el esfuerzo dentro de un proceso.

CLASIFICACION DE LOS PROGRAMAS

Dentro de los proyectos, tanto la obra como el trabajo, sirven de análisis, control y evaluación de los mismos, por partes de las entidades controladoras y ejecutoras.

Esta clasificación es tanto para los programas de operación como de inversión en la forma siguiente:

Programas básicos, en este tipo de programas el principal objetivo es la atención directa de necesidades de la comunidad.

Programas de apoyo directo, sirven de base para que se concreten los programas básicos tanto del ejercicio en curso como los de ejercicios posteriores.

Programa de apoyo interno general, este tipo de programas comprende todas las actividades que desempeña una Secretaría en función de los programas finales que son de su competencia y que deba desarrollar.

PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS, POR SUS CARACTERISTICAS.

Programas simples, estructuralmente son los que no pertenecen a una subdivisión de subprogramas, sino que pasan directamente a las actividades o proyectos.

Programas complejos estructurales, estos pasan a los subprogramas y de ahí a las actividades o proyectos.

Programas simples Institucionales, son ejecutados por un sólo organismo, de acuerdo a su estructura.

Programas complejos Institucionales, la ejecución se asigna a varios organismos, de acuerdo a su nivel jerárquico.

Programas nacionales, son los que comprenden en el país.

Programas regionales, son los que integra el país de una o más regiones.

Programas de funcionamiento, su objetivo es la producción de bienes o la prestación de servicios, mediante el empleo de la capacidad instalada.

Programa de Transferencia de Capital, son los que sirven de intermediarios para el traspaso de recursos financieros a las personas o entidades que los va a utilizar en su consumo.

Programas financieros, son los que no producen bienes o Servicios, pero generan una transacción bilateral.

Programas temporales, son los de ejecución transitoria, durante algunos períodos.

Programas permanentes, son los que se ejecutan todo el tiempo.

LA CLASIFICACION PRESUPUESTARIA

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

.- Según el objeto del gasto
.- Administrativa, por ramas o instituciones
.- Economía
.- Por funciones
.- Secretarial
.- Por programas y actividades

Con respecto a los programas y actividades, el objetivo es el de relacionar los gastos con los resultados que se esperan obtener, mediante la agrupación de dichos gastos en los programas y el señalamiento de las actividades a realizar para la ejecución del programa.

PROCEDIMIENTOS

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

2.- Elaboración de programas de trabajo, procurando definir la responsabilidad de funcionarios respectivos.

3.- Examen de la estructura administrativa, con objeto de responsabilizar a cada departamento de
un programa completo, o parte de él.

4.- Definición de metas a alcanzar dentro de cada programa o actividad.

5.- Organización de un sistema de informes internos, de manera que puedan compararse los resultados que se obtengan, con el programa establecido.

6.- Elaboración de registros contables, en que sea factible adaptar los diferentes conceptos a la estructura misma de los programas, clasificando los gastos en unidades representativas del trabajo. realizado.

CODIFICACION PROGRAMATICA PRESUPUESTARIA

Es una necesidad primordial del Presupuesto por Programas, la codificación, con la cual se tiende a uniformar la tecnología, las operaciones, etc., en materia del presupuesto.

En el Gobierno Federal, a efecto de identificar y controlar el proceso de programación-presupuestación, estableció una estructura que describiera grupos, acciones y unidades que desarrollan las actividades propias de su función, integrando una clave presupuestaria que contiene elementos que permiten evaluar su actuación, la clave presupuestal, un elemento primordial para la autorización y el ejercicio del presupuesto y lo podemos definir como la representación alfanumérica de los distintos elementos presupuestarios, de acuerdo con la secuencia determinada por la estructura del presupuesto.

Cada número o letra identifica en lo individual y en su conjunto los elementos presupuestales a que corresponde la asignación económica, como se muestra a continuación;

ELEMENTOS	DIG.	NATURALEZA	DESCRIPCION
AÑO	1	NUMERICO	CORRESPONDE A LA ULTIMA CIFRA DEL AÑO CALENDARIO.
DEPENDENCIA	5	NUMERICO	IDENTIFICARA A LA DEPENDENCIA O RAMO DE QUE SE TRATE.
PROGRAMA	2	ALFA-NUMERICO	IDENTIFICA LA TERCERA Y CUARTA CATEGORIAS PROGRAMATICAS DE CONFORMIDAD CON EL CATALOGO DE PROGRAMAS Y METAS DEL SECTOR PUBLICO FEDERAL.
SUBPROGRAMA	2	NUMERICO	IDENTIFICA LA TERCERA Y CUARTA CATEGORIAS PROGRAMATICAS DE CONFORMIDAD CON EL CATALOGO DE PROGRAMAS Y METAS DEL SECTOR PUBLICO FEDERAL.
PROYECTO	2	NUMERICO	IDENTIFICA EL PROYECTO QUE VAYA A REALIZAR LA DEPENDENCIA. LOS DIGITOS SE ANOTARAN EN ORDEN PROGRESIVO INICIANDO CON EL 01.
UNIDAD RESPONSABLE	3	ALFA-NUMERICO	IDENTIFICA EL AREA ADMINISTRATIVA RESPONSABLE DE LA EJECUCIÓN.

ELEMENTOS	DIG.	NATURALEZA	DESCRIPCION
PARTIDA	4	NUMERICO	IDENTIFICA EL CAPITULO, CONCEPTO Y PARTIDA ESPECIFICA DE ACUERDO CON LA CLASIFICACIÓN POR OBJETO DEL GASTO.
DIGITO IDENTIFICADOR	2	NUMERICO	IDENTIFICA LA NATURALEZA ECONOMICA DEL GASTO: CORRIENTE, DE CAPITAL Y DE OBRA PUBLICA.
TIPO DE PAGO	1	NUMERICO	IDENTIFICA LA SUBLINEA DE CREDITO GLOBAL A UTILIZAR.
DIGITO VERIFICADOR	1	ALFA-NUMERICO	PERMITE VERIFICAR LA ESTRUCTURA DE LA CLAVE PARA GARANTIZAR QUE LA AFECTACIÓN DE ESTA SEA CONFIABLE.

Lo esencial en el presupuesto por programas son las diversas jerarquías, con objetivos parciales enfocados todos a un fin general.

Con la finalidad de tener establecida la jerarquía, importancia y las partes que forman cada programa, deberá elaborarse una estructura programática, a través de un catálogo semejante al contable, en el cual se clasifiquen todos los programas por grupos principales.

CONCLUSIONES.

El presupuesto por programas, es un conjunto de técnicas o procedimientos que sistemáticamente ordenado en forma de programas y proyectos, muestran las tareas a efectuar, señalando objetivos específicos y sus costos de ejecución, además de racionalizar el gasto público.

1.- El presupuesto por programas es un instrumento para el ejercicio del poder, definiendo el destino de los gastos y de sus fuentes de ingresos para satisfacer las necesidades de la sociedad.

2.- El presupuesto por programas es un instrumento de Política Económica y Social, para indicar la dirección de la economía, la determinación de metas de crecimiento, desarrollo y para promover el equilibrio macroeconómico, entre otros fines.

BIBLIOGRAFIA:

1.- COLECCION DE TEMAS DE PRESUPUESTO POR PROGRAMAS D.G.P.P. UNAM. MEXICO 1987.
2.- INFORMACION RECOPILADA POR LA C.P. LETICIA FELICIDAD TREVIÑO, MEXICO. 1993.
3.- MARCO NORMATIVO PARA LA PROGRAMACION-PRESUPUESTACION. D.G.P.O.P. DE S.S.A., MEXICO 1995.

ELABORACION Y CONTROL DE PRESUPUESTOS EN PROYECTOS

PEDRO TAPIA ALVARADO

TERESA VILCHEZ MENDOZA

1 9 9 6

ELABORACIÓN Y CONTROL DE PRESUPUESTOS EN PROYECTOS

INTRODUCCIÓN

En este capítulo se puso especial énfasis a la definición y características generales de los proyectos, con el fin de enmarcar, como concepto, la función presupuestal.

Como característica central de los proyectos se tiene que no son necesariamente semejantes a la estructura organizativa que lo desarrolla, más por el contrario, se les asigna un esquema propio con base a la asignación de los recursos dispuestos para tal fin.

Es importante analizar y evaluar proyectos en función a los beneficios que se obtienen a partir de los costos en que se incurren, sin embargo, es mucho más importante que en su formulación exista coherencia con los objetivos generales de la institución.

QUE ES UN PROYECTO?

En general, un proyecto se define como la menor unidad de actividad que puede ser planificada y ejecutada aisladamente con las previsiones de recursos y resultados.

Adicionalmente, un proyecto como plan de acción representa una unidad indivisible respecto del objetivo trazado y una propuesta concreta de inversión.

OBJETIVOS DEL PROYECTO

Un proyecto involucra muchos objetivos; entre los de mayor significación podemos mencionar:

1.- Administrativos: de organización, misión y esquemas de simulación.

2.- Jurídicos: en referencia al marco legal, al sistema de contratación, representación, etc.

3.- Mercadológicos: de estructura, productos, potencial, etc.

4.- Técnicos: Proceso productivo, planta, tecnología, localización, programación de operaciones, etc.

5.- Económicos: del sector, estructura del mercado, impactos socioeconómicos, ambientales, etc.

6.- Financieros: de inversión, estructura de capital, financiación, capital de trabajo, presupuestos, índices, razones, etc.

7.- De Evaluación: Análisis de índices, de razones, de sensibilidad, organizacional, operativo, etc.

8.- De Retroalimentación: de dirección dinámica, corrección de desviaciones, búsqueda del equilibrio, etc.

FUNCIONES

En un Proyecto las funciones, aún cuando es un enfoque teórico que devienen de la ciencia administrativa, se pueden subdividir de la siguiente forma:

1.- Administrativas: de planeación, programación, dirección, control y evaluación.

2.- Técnicas: comerciales, financieras, contables y de seguridad.

3.- De Retroalimentación: referidas al análisis de entradas en el proceso, a nivel de procesos en la parte operativa central, de las salidas entendido como el o los productos resultantes, etc.

ETAPAS DE UN PROYECTO

Todo proyecto para ser aceptado y validado precisa de tres etapas de desarrollo; estas son:

1º **Perfil:** es una idea general basada en la presunción y/o experiencia en el área de acuerdo a situaciones que se estiman favorables.

2º **Prefactibilidad**: es un estudio desarrollado con mayor detalle y sustento técnico en base al cual se define si hay base y sustento para un estudio más amplio y detallado de situaciones alternativas que ameriten su ejecución.

3º **Factibilidad**: es el estudio final que presenta la misión y objetivos del proyecto, esquema de organización con asignación de niveles de responsabilidad y funciones, métodos y procesos operacionales, estudio del mercado, estudio arquitectónico, de planta y/o industrial, localización, propuesta económica finaciera, alternativas de inversión y de financiamiento, entre lo más significativo.

32931

FUENTES DE INFORMACIÓN

Para un desarrollo eficiente de proyectos es necesario conocer y tener acceso a las diferentes fuentes de información, sean estas externas o internas, es decir:

- Del entorno, por lo general influencian el desarrollo y comportamiento orgánico del proyecto y, además no son controlables, por ejemplo tenemos la información referida al ambiente político, económico y social.

- De la propia organización, información sujeta a evaluación y control interno.

VARIABLES

Los proyectos como plan de acción deben incorporar variables cuantitativas y cualitativas que faciliten su análisis y evaluación respecto de los objetivos centrales a lograr.

Por ejemplo, un proyecto referido a la implementación de una unidad operativa del sector salud para analizar y evaluar su desarrollo tiene bases cuantitativas como concentración de Consulta Externa, promedio de permanencia, población objetivo, etc., y bases cualitativas como tasa de mortalidad, grado de aceptación y satisfacción del usuario, etc.

EL PRESUPUESTO EN LOS PROYECTOS

Como concepto se puede decir que un presupuesto es la presentación ordenada de los resultados previstos de un plan, un proyecto o una estrategia.

El presupuesto es un enfoque cuantitativo de los objetivos definidos para un proyecto y su implicancia en el proceso de retroalimentación es fundamental para la evaluación del desempeño directriz e institucional.

Características Operativas del Presupuesto:

- Herramienta de predicción y análisis, precisa y oportuna.

- Soporte para la asignación óptima y eficiente de los recursos.

- Como herramienta, permite la identificación de las desviaciones respecto de los pronósticos.

PROCESO PRESUPUESTAL

Está basado en lo siguiente:

1.- Análisis de los recursos disponibles, para la definición de prioridades en su asignación y para la determinación, si fuera el caso, de recursos alternativos.

2.- Estimación de los sucesos del medio o entorno, identificación de variables de influencia.

3.- Desarrollo de la estrategia, plan general.

4.- Desarrollo de planes específicos,

5.- Revisión General a nivel directriz con la aprobación del presupuesto base inicial.

6.- Preparación del Presupuesto.

DISEÑO PRESUPUESTAL

Los presupuestos, desde el punto de vista técnico, pueden desarrollarse en función a los siguientes factores:

1.- Estilo Gerencial

2.- Complejidad del Universo objetivo (mercado)

3.- Complejidad del proceso productivo (bienes o servicios).

Es claro que en cualquiera de los casos el presupuesto como resultado requiere estar en concordancia con los objetivos trazados para el proyecto.

Es, también, necesario indicar que no existe un modelo óptimo o estándar en la formulación presupuestal; sin embargo, como condición necesaria para todo proyecto, el presupuesto debe considerar:

1.- Equilibrio entre ingresos y gastos.

2.- Estructura de Ingresos según la fuente: por financiamiento, operativos y, excepcionalmente, por enajenación de activos y/o intangibles.

3.- Estructura de Gastos: de acuerdo a partidas presupuestales, centros de costo y costos unitarios por producción pronosticada.

ESTRUCTURA LOGICA

La estructura lògica de Presupuestos como en proyectos se presenta en tres formas:

- Lógica vertical
- Lógica horizontal
- Multiniveles

Se anexa cuadros descriptivos.

CONCLUSIONES

- Los Presupuestos permiten una adecuada distribución de recursos.
- Es una herramienta de gestión administrativa que permite determinar el costo beneficio de las inversiones a realizar.
- La evaluación presupuestal, permite corregir, a nivel de sus componentes, las distorsiones que se producen en su ejecución.
- Permite analizar en forma cuantitativa y cualitativa la ejecución y aplicación de los recursos con que cuentan las organizaciones.
- Coadyuva al logro de los objetivos trazados por las organizaciones.

BIBLIOGRAFIA

- El Presupuesto — Cristobal del Río
- Control Theory Scientific American — Bellman Richard
- The analaysis of organizations — Littere Joseph A.
- Manual de Presupuestos — Sweeny H. Allen

ESTRUCTURA LOGICA DEL PROYECTO

CUADRO No.1

LOGICA VERTICAL

ETAPAS	ELEMENTOS	NOTACION
I	DIRECTRIZ	D
II	OBJETIVO	O
III	PRODUCTO	P
IV	INSUMOS	I

ESTRUCTURA LOGICA DEL PROYECTO

CUADRO No.2

LOGICA VERTICAL

ETAPAS	I	II	III	IV
ELEMENTOS	SINTESIS DESCRIPTIVA	INDICES OBJETIVAMENTE VERIFICABLE	MEDIOS DE VERIFICACION	HIPOTESIS
NOTACION	S	I	M	H

CUADRO No. 3

ESTRUCTURA LOGICA

	INDICADORES OB JETIVAMEN TE VERIFICA BLES	MEDIOS DE VERIFICACION	HIPOTESIS
DIRECTRIZ	INDICE DE MORTALIDAD POR REGION	REGISTRO DE DEFUNCIONES	LA MALARIA CONTRIBU YE AL IN CREMEN TO DEL INDICE DE MORTALI DAD
OBJETIVO DEL PROYECTO	CASOS DE MALA RIA CONSTADOS	REGISRO DE LOS HOSPITALES	LA MALARIA ES UN MAL LOCAL NO IMPORTADO
PRODUCTO	CASAS FUMIGADAS SEGUN EL CRONOGRAMA PREVISTO	REGISTRO DE LOS EQUIPOS DE FUMIGACION	LA INCIDENCIA DE LA MALA RIA PUEDE SER REDU CI DA CON PRE CAUCIONES
INSUMOS	1000 H/AÑO 15 VEHICULOS 100 TON. DE QUIMICOS	FICHAS DE CONTROL	PARTE SIGNIFICATIVA DE LA POBLACION PARTICIPA

MATEMATICAS FINANCIERAS

EQUIPO DE TRABAJO MEMO 7 .PRE

FRANCISCO JAVIER FERNANDEZ PERALTA

JOSE ALFREDO MENDEZ GARCIA

CENTRO INTERAMERICANO DE ESTUDIOS DE SEGURIDAD SOCIAL

2 DE AGOSTO DE 1996

MATEMATICAS FINANCIERAS

En este capítulo se tratarán los conceptos básicos de Matemáticas Financieras presentando aspectos teóricos relevantes y ejemplos prácticos para su mejor interpretación e ilustración.

CONTENIDO TEMATICO

INTERES

-compuesto

-simple

VALOR PRESENTE Ó ACTUAL

ECUACION DE VALOR

ANUALIDAD

OBJETIVO ESPECIFICO

Adquirir los conocimientos en la mecánica del valor del dinero a través del tiempo ,con el objeto de contar con herramientas matemáticas para el analisis financiero de nuestro trabajo .

EXPOSITOR

M.A. HUMBERTO PADILLA CASTAÑEDA
PROFESOR DE UPIICSA , I.P.N. Y DEL I.T.E.S.M.

MATEMATICAS FINANCIERAS

PROLOGO

Se dice que el conocimiento debe ser universal y que asume graduación dependiendo de las modalidades del grupo humano que se interese en adquirirlo . ya que de no ser asi la transmision de esté no se daria , y dependeria de la realidad que viva cada grupo .

Por lo tanto el conocimiento es un medio de expresión de la libertad de los seres humanos . ya que tanto para hacer, como para decir, se requiere del conocimiento . y entre mas amplio y profundo sea este, mayor sera la posibilidad de ejercer la libertad

" LA LIBERTAD DE PENSAMIENTO SE LOGRA UNICAMENTE CON LA UTILIZACION DEL CONOCIMIENTO Y LA TECNOLOGIA PROPIA "

INTRODUCCIÓN

Las matematicas financieras constituyen una de las herramientas imprescindibles como elemento fundamental en todas las operaciones comerciales . es una materia en la que solo la práctica con ejercicios numéricos puede proporcionar la confianza requerida si se quiere dominar esta disciplina . aun cuando se pudiera pensar que esta es una materia básica para el contador , administrador , economista ó actuario , los problemas que se analizan se pueden encontrar en la vida diaria ó en el trabajo profesinal de cualquiera . en el proceso presupuestal el conocimiento de las matematicas es determinante para valorar el dinero a través del tiempo y la importancia de ejercer los recursos de manera racional y oportuna

MATEMATICAS FINANCIERAS

DEFINICIONES

INTERES .- se considera como la ganancia ó valor que se obtiene por unidad de tiempo y por unidad de capital invertido , esta tasa se expresa en (%) porcentaje.

ejemplo : si se dice que el interés es de un 5 % anual , esto significa que por cada 100 unidades de capital invertido al principio del año , se reciben cinco unidades al termino del año por concepto de interes

INTERES COMPUESTO .- cuando un capital inicial se invierte y al final de un plazo se reinvierte sumando los intereses al capital , es claro que se estan calculando intereses sobre los intereses devengados ; cuando esto ocurre se habla de que el capital inicial se invirtio a interes compuesto , por lo tanto el MONTO COMPUESTO es la cantidad que resulta de sumar al capital inicial todos los intereses calculados al final de cada uno de los periodos contemplados en el lapso que considerado para la operación .

En situaciones que impliquen interés compuesto tres conceptos son importantes :

a).- el capital inicial .
b).- la tasa de interés por período .
c).- el numero de periodos de conversión durante todo el plazo de la transacción.

INTERES SIMPLE .- es cuando el capital unicamente gana intereses por un periodo determinado, es decir la ganancia no se reinvierte .

FORMULARIO.-

El interés compuesto se obtiene por medio del modelo : $S = C(1 + i)^n$

donde :

S = MONTO Ó VALOR FUTURO
C= CAPITAL
i = TASA DE INTERES
n = NUMERO DE PROCESOS

El interes simple viene dado por el modelo : $S = C(1 + i\,t)$
donde :

S = MONTO Ó VALOR FUTURO
C = CAPITAL INICIAL
i = TASA DE INTERES
t = TIEMPO

MATEMATICAS FINANCIERAS

A continuacion ejemplifiquemos la aplicacion de los dos modelos .

Caso 1 .- se quiere saber cual será el valor futuro de una inversión de $ 100.00 a una tasa de rendimiento del 25 % anual depositado a un periodo de 5 años .

INTERES SIMPLE

formula : $S = C(1 + it)$

se tienen los siguiente datos .

$C = \$ 100.00$
$i = 24\ \%$ anual $= .024$
$t = 5$ años

sustituyendo . $S = 100(1 + 0.24 \times 5)$
$S = 100(1 + 1.2)$
$S = 100(2.2)$
$S = 220$

Lo cual representa el valor futuro del capital de los cuales $ 120.00 representan los intereses ganados

INTERES COMPUESTO.-

formula : $S = C(1+i)^n$

se tienen los siguientes datos

$C = \$ 100.00$
$i = 24\ \%$ anual $= 0.24$
$n = 5$ periodos

sustituyendo los valores de la ecuacion $S = 100(1 + 0.24)^5$

$S = 100(1.24)^5$

$S = 100(2.9316)$

$S = 293.16$

donde $ 293.16 representa el capital mas la ganancia obtenida por la reinversión de los intereses acumulados en el periodo

MATEMATICAS FINANCIERAS

VALOR PRESENTE .-es el valor actual de un capital invertido durante cierto plazo a una tasa de interès dada y que sea suficiente para producir un monto determinado.

El valor actual o presente viene dado por la fòrmula : $C = \frac{S}{(1+i)^n}$

caso 2

Se efectuaron por concepto de contribuciones, pagos anuales de $ 100.00 durante los pròximos cinco años, por lo que se requiere saber què cantidad será necesario invertir ahora para afrontar dichos pagos, si la tasa ofrecida es del 24% anual.

modelo: $C = \frac{S}{(1+i)^n}$

Como se requiere de cinco pagos iguales se aplicarà este modelo desde n = 1 hasta n = 5 de la siguiente manera:

```
        100     100     100     100     100
o-------|-------|-------|-------|-------|
        1       2       3       4       5
```

por lo que

$$C = \frac{100}{(1+.24)^1} + \frac{100}{(1+.24)^2} + \frac{100}{(1+.24)^3} + \frac{100}{(1+.24)^4} + \frac{100}{(1+.24)^5}$$

$$C = \frac{100}{1.24} + \frac{100}{1.5376} + \frac{100}{1.9066} + \frac{100}{2.3647} + \frac{100}{2.9316}$$

C = 80. 64 + 65. 03 + 52.45 + 42. 29 + 34 .11

C = $ 274 . 52

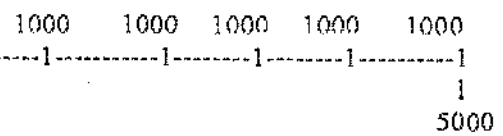
Donde C = $ 274 . 52 representa la cantidad que invertida ahora nos permitira efectuar los pagos previstos

ECUACION DE VALOR. Consiste en dos series de obligaciones vinculados por un signo de igualdad y valuadas en una misma fecha, que designaremos como fecha focal (F.F.)

MATEMATICAS FINANCIERAS

Es importante destacar que las obligaciones deben ser todas acumuladas o descontadas en la misma fecha focal
La fecha focal puede ser cualquiera, ya que esto; estableciendo correctamente las obligaciones, no altera en forma alguna el resultado del problema.
Ecuaciòn de valor: depòsito = retiro

De esta forma tenemos el ejemplo siguiente : Francisco se compromete a pagar a Alfredo $ 5,000.00 al fin de cinco años a cambio de recibir cada año $ 1,000.00 a partir del primer año. ¿a cuànto ascenderà la cantidad que Francisco debe depositar en este momento, para que al cabo de cinco años sean $ 5,000.00?



$$C = \frac{S}{(1+i)^1} + \frac{S}{(1+i)^2} + \frac{S}{(1+i)^3} + \frac{S}{(1+i)^4} + \frac{S}{(1+i)^5}$$

$$C = 806.4 + 650.3 + 524.5 + 422.9 + 341.1$$

$$C = \$\,2745.20$$

ANUALIDADES : Es una serie de pagos periódicos efectuados a intervalos de tiempo. El tiempo transcurrido entre cada pago sucesivo de la anualidad se conoce como intervalo de pago. El tiempo contado desde el principio del primer intervalo hasta el final del ùltimo intervalo se conoce como plazo de la anualidad.
Los pagos pueden realizarse en forma continua o con una frecuencia dada , es decir anual , semestral , trimestral , mensual etc. ; no obstante se habla en todos los casos de anualidad .

TIPOS DE ANUALIDADES .
a).- Anualidad vencida
b).- Anualidad anticipada
c).- Anualidad diferida
d).- Anualidad perpetua

ANUALIDADES VENCIDAS. Son los pagos efectuados al final de cada periodo, el monto de la anualidad se determina a travès del siguiente modelo:

$$S_{nji} = R\,\frac{(1+i)^n - 1}{i}$$

MATEMATICAS FINANCIERAS

Donde:
Snji= monto de pagos en "n" periodos sujetos a una tasa "i"
R= renta o pago periódico de una anualidad.
i = tasa de interès
n = número de intervalos de pagos

Ejemplo : ¿ Cuanto pagaré al final de 5 años , efectuando pagos periodicos cada año de $ 100 .00 a una tasa de interes del 24 % . ?

$$\text{formula : } \quad S\,n\,j\,i = R\,\frac{(1+i)^{n} - 1}{i}$$

donde . R = 100
n = 5 años
i = 24 %

sustituyendo :

$$Snji = 100\,\frac{(1+0.24)^{5} - 1}{0.24}$$

Snji = 100 (8.0484)

Snji = 804 .84

VALOR ACTUAL(Anji) : Es la suma de los valores presentes de los distintos pagos, cada uno descontado al principio del plazo.

Se obtiene a partir del modelo :

$$Anji = R\,\frac{1 - (1+i)^{-n}}{i}$$

Donde :
Anj i = valor actual de un intervalo " n " sujeto a una tasa " i "
R = pago periodico de una anualidad.
i = tasa de interes
n = numero de intervalos

Ejemplo : calcular el valor actual de 5 anualidades vencidas de un monto de $ 1000.00 cada una a un interes del 10 % anual .

De acuerdo a la fórmula anterior se tiene :

$$A\,nji = R\,\frac{1-(1+i)^{-n}}{i}$$

datos : R = 1000
i = 10 % anual
n = 5

Sustituyendo :

$$A\,nji = 1000\,\frac{1-(1+0.10)^{-5}}{0.10}$$

A nji = 3790 .78

ANUALIDADES ANTICIPADAS : Son aquellas cuyo pago periódico vence al principio del intervalo de pago .El valor actual de la anualidad anticipada viene dado por el modelo:

$$A\,ni = R + R\,\frac{1-(1+i)^{-(n-1)}}{i}$$

donde :

An j i = valor actual de la anualidad anticipada en un intervalo " n " sujeto a una tasa de interes " i "
R = pago periodico de una anualidad
i = tasa de interes
n = numero de intervalos

monto de pagos anticipados

$$S\,nj\,i = R\,\frac{(1+i)^{n-1}}{i}$$

MATEMATICAS FINANCIERAS

Ejemplo: ¿ Cuánto debo depositar ahora de tal manera que cuando mi hijo cumpla 18 años, pueda pagar cinco anualidades anticipadas de $ 40,000.00 cada una ? , si la tasa de interès es del 12% anual.

Método 1: efectuando un solo pago inicial

$$S_{17} = X(1+0.12)^{17}$$

$$S_{17} = X(6.8660)$$

Ocupando formula de anualidades vencidas

$$Anji = R\frac{1-(1+i)^{-n}}{i}$$

$$6.8660\,X = 40{,}000\,\frac{1-(1+0.12)^{-5}}{0.12}$$

$$6.8660\,X = 144{,}200$$

$$X = \frac{144{,}200}{6.866}$$

$$X = 21,002.04$$

Otro método: Calculando el monto al año 18

$$S_{18} = X(1+0.12)^{18}$$

$$S_{18} = X(7.6899)$$

$$S_{18} = 7.6899\,X$$

Ocupando fórmula de de anualidades anticipadas:

$$Anji = R + R\frac{1-(1+i)^{-(n-1)}}{i}$$

$$7.6899\,X = 40{,}000 + 121{,}493.97$$

$$X = 161{,}493 / 7.6899 = 21,000.78$$

MATEMATICAS FINANCIERAS

CONCLUSIONES

El material contenido en este capìtulo comprende los modelos financieros bàsicos para el inicio en el estudio de las matemàticas financieras, es deseable hasta donde sea posible, seguir las deducciones de las expresiones, ya que al no tener presente el desarrollo de una expresiòn, se pueden cometer errores en su aplicaciòn.

Asì mismo, reiterando lo anotado en la introducciòn a este capìtulo, solamente con la pràctica de ejercicios, se podrà obtener la habilidad requerida para obtener buenos resultados.

Como se puede constatar las operaciones para poder lograr un análisis financiero adecuado es en realidad un trabajo de especialistas que origina un estudio a fondo de las matemáticas financieras dentro del quehacer cotidiano de una empresa .

2 DE AGOSTO DE 1996

MATEMATICAS FINANCIERAS

BIBLIOGRAFIA

APUNTES DEL TEMA " MATEMATICAS FINANCIERAS " .- M.A. HUMBERTO PADILLA CASTAÑEDA. PROFESOR DE UPIICSA , DEL I.P.N. Y DEL I.T.E.S.M.

FUNDAMENTOS DE INGENIERIA ECONOMICA , BACA URBINA G. MC. GRAW - HILL 1994

ESTADISTICA MATEMATICAS CON APLICACIONES .- MENDEN HALL , SHEAFER, WACKERLY . GPO. EDITORIAL IBEROAMERICANA

CAPITULO 8

LA IMPORTANCIA DE LA ESTADISTICA EN LA ELBORACION DE PRESUPUESTOS

CURSO TALLER : PRESUPUESTOS : ELABORACION Y CONTROL.

LA IMPORTANCIA DE LA ESTADÍSTICA EN LA ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS

OBJETIVO.

Proporcionar una visión panorámica de los métodos cuantitativos empleados en la teoría de pronósticos, mediante el uso de la técnica de series de tiempo y regresión lineal.

INTRODUCCIÓN.

La estadística esta ligada con los métodos científicos en la toma, organización, recopilación, presentación y análisis de datos, tanto para la deducción de conclusiones, como para la toma de decisiones razonables.

La importancia de la Estadística en la Elaboración de los Presupuestos, estriba en que la Administración moderna, requiere de técnicos especializados en las áreas de ejecución, donde la aplicación de las técnicas presupuestales tienen un papel decisivo.

El uso adecuado de los modelos matemáticos y el empleo de técnicas cuantitativas en el análisis de las variables, nos obsequia el contar con un pronóstico preciso , para la correcta formulación de los presupuestos atendiendo sus objetivos, con su correspondiente planeación financiera que nos permite aterrizar los proyectos de la unidad y poder tomar mejores decisiones.

CONTENIDO.

Los pronósticos son una herramienta que nos permite hacer una estimación (predicción) sobre algún fenómeno de interés (variable dependiente), el cual suponemos puede ser explicado a través de un conjunto de factores que ya conocemos o podemos deducir (variables independientes). Es decir, dado un conjunto de variables independientes, y usando la herramienta que nos proporciona la estadística, podemos predecir el comportamiento de una variable dependiente ya sea a través del tiempo o como una tendencia que nos interesa determinar.

Los pronósticos se pueden dividir en dos ramas:

- **CUALITATIVOS.-** Cuando no tenemos datos numéricos (estadísticos) con los cuales podamos hacer una inferencia o predicción sobre el fenómeno o evento, del cual queremos saber como es su comportamiento.

- **CUANTITATIVOS.-** Cuando contamos con datos numéricos (estadísticos) los cuales suponemos influyen en el comportamiento del fenómeno o evento, el cual queremos estimar o predecir.

Así mismo cada una de las ramas anteriores pueden ser divididas en **métodos**, según las necesidades y recursos que se tengan. Por mencionar algunos, tenemos:

MÉTODOS CUALITATIVOS.

- **Estudio de mercado por encuesta.-** En este método, al carecer de información previa, se recurre a la elaboración de cuestionarios, encuestas o entrevistas, de manera que son aplicadas a la población que se supone esta relacionada con el fenómeno que se desea estudiar. Obteniendo así una base de partida para poder hacer un pronostico.

- **Técnica DELPHI .-** Al igual que la anterior se realizan encuestas o cuestionarios para tener una base de partida, pero a grupos de personas especializadas en la materia o en el campo del fenómeno o evento que deseamos conocer o hacer alguna estimación. De esta manera se obtiene información mas especifica sobre el fenómeno o evento deseado.

- **Analogias .-** Este método consiste en tomar datos estadísticos relacionados al fenómeno o evento deseado, pero, de otros piases o lugares en donde si se cuenta con dichos registros, y a partir empezar a hacer inferencia al respecto.

- **Panel de expertos .-** Este método consiste en realizar mesas de debate, en las cuales se reúnen personas que se dicen expertas en el fenómeno o evento que deseamos estudiar (o del cual queremos hacer un pronostico), para así llegar a un consenso general y tener nuestro punto o base de partida.

Estos métodos antes mencionados, son tan solo algunos de muchos métodos que podemos utilizar para poder hacer pronósticos sin contar con una base estadística. Cabe señalar, que muchos de estos, lo que hacen es darnos los elementos para poder pasar a aplicar un método o modelo cuantitativo.

MÉTODOS CUANTITATIVOS.

- **Series de tiempo .-** Dentro de este método tenemos las siguientes herramientas:
  - **Técnicas de Suavización .-** Que cuenta con los sig. métodos:
    - **Promedio Móvil Simple.**
    - **Promedio Móvil Cuadratico.**
    - **Promedio Móvil Lineal.**
    - **Suavización Exponencial.**
    - **Suavización Exponencial Simple.**
    - **Suavización Exponencial Lineal.**

  - **Datos con Ciclos .-** Que cuenta con los sig. métodos:
    - **Método de WINTERS.**
    - **Técnica de Descomposición de Series.**

- **Regresión .-** La cual puede dividirse en :
Regresión Lineal Simple.
Regresión no Lineal Simple.
Regresión Lineal Múltiple.
Regresión no Lineal Múltiple.

Para fines de la elaboración de presupuestos señalaremos algunos métodos que pudieran ser de mucha ayuda para aquellas personas que tienen la labor de realizar algún tipo de pronostico.[1]

PROMEDIO MOVIL SIMPLE.

Este método consiste en que a través de un promedio entre un número determinado de periodos anteriores sea determinado el último periodo o periodo deseado.

Metodología. Se ordena en un lista toda la información que se tenga previa al dato que se desea estimar con forme a los periodos en que fue recabada (a través del tiempo). Se propone un número (n) comprendido entre 2 y t (donde t = número total de observaciones) ; se calcula el promedio entre las n observaciones anteriores a la que se desea estimar[2], siendo el resultado el valor estimado para nuestro periodo en cuestión, es decir,

$$P\,t = \frac{Xt-1 + Xt-2 + \ldots + Xt-n}{n} \qquad \text{donde}$$

$P\,t$ = El pronostico o estimación al tiempo t.
$X\,t\text{-}i$ = La observación anterior a t en i periodos, donde i = 1,2,.....,n.
n = numero de observaciones elegidas para realizar la estimación. (fijo).

VENTAJAS	DESVENTAJAS
• Es muy fácil de aplicar	• No se pueden predecir mas el periodo siguiente al último dato conocido.
• Se recomienda cuando los datos presenten un comportamiento estacionario.	• No se puede determinar el numero n tal que mi estimación sea de los mas precisa.

PROMEDIO MOVIL LINEAL.

[1] En los modelos que presentaremos a continuación suponemos que la variable de interés a investigar (variable dependiente), esta en función, es decir, esta determinada tan solo por otra variable conocida o controlada (variable independiente).

[2] Promedio o media aritmética = $\frac{\sum_{i=1}^{n} ti}{n}$

Este método consiste en ajustar una línea recta a todos los datos que tenemos de manera que una prolongación de la misma nos dará un pronostico o predicción en cualquier momento que deseemos para los datos que estamos estudiando.

Metodología. Dado un conjunto t de elementos a través del tiempo y una muestra de tamaño n (comprendida entre 2 y t) de estos mismo datos, se proceden a hacer dos suavizamientos de los datos , de los cuales se obtendrán la ordenada al origen de nuestra recta que ajustaremos a los datos (at),y (bt), que corresponderá a la pendiente de la recta ajustada. De manera que para poder predecir algún evento futuro en el tiempo, será necesario poder expresar el instante o periodo deseado como una combinación de algún momento anterior (conocido) mas una cantidad (m) ; es decir :

$Pz = P_{t+m} = a_t + b_t * m$ donde

Pz = El dato que queremos pronosticar en el periodo z

P_{t+m} = Descomposición del periodo z en términos de un periodo t conocido mas una cantidad extra (m).

a_t = Componente horizontal (ordenada al origen)
$a_t = 2*S't + S''t$

b_t = Tendencia (pendiente de la recta)

$$b_t = (S't - S''t)*\frac{2}{n-1}$$

$S't$ = Primer Suavizamiento.

$$S't = \frac{Xt + Xt-1 + Xt-2 + \ldots + Xt-n+1}{n}$$

$S''t$ = Segundo Suavizamiento.

$$S''t = \frac{S't + S't-1 + S't-2 + \ldots + S't-n+1}{n}$$

X_{t-i} = La observación anterior a t en i periodos, donde i = 1,2,.....,n.
n = numero de observaciones elegidas para realizar la estimación. (fijo).

VENTAJAS	DESVENTAJAS
• Es muy fácil de aplicar	• Como se ajusta una recta, la tendencia será siempre creciente o decreciente.
• Se recomienda cuando los datos presenten un comportamiento lineal (siempre crecientes o decrecientes).	• No se puede determinar el numero n tal que mi estimación sea de los mas precisa.
• Se pueden predecir o pronosticar mas de un periodo.	

REGRESION LINEAL SIMPLE (MINIMOS CUADRADOS).

Al igual que el método de Promedio Móvil Lineal, este método lo que hace es ajustar una línea recta a los datos observados, pero a diferencia de este último método, la Regresión Lineal Simple ajusta la mejor de todas las rectas posibles que pudieran ser elegidas para todo el conjunto total(no para un subconjunto *n*), de manera que al prolongar dicha recta, será posible el determinar el valor futuro esperado para la variable en estudio.

Metodología. Se ordenan los datos observados (Yi) en una columna en el orden que se fueron obteniendo (Xi). Se calcula la media o promedio aritmético de ambas columnas ; se generan 4 columnas adicionales con los siguientes datos :

$xi = Xi - X$

$yi = Yi - Y$

$xi\text{^}2 = xi * xi$

$xi * yi$ donde :

Xi = Variable independiente en el periodo i, donde $i = 1,2,.....,n.$
Yi = Variable dependiente en el periodo i, donde $i = 1,2,.....,n.$

X = Promedio o media aritmética de los datos Xi.
Y = Promedio o media aritmética de los datos Yi.

Después calculamos *b0* (ordenada al origen) y *b1* (pendiente de la recta), quienes determinaran la recta, la cual sera la mejor que estime el comportamiento de nuestros datos, así, al querer predecir algún valor de nuestra variable en estudio a través del tiempo, tan solo tendremos que aplicar la siguiente formula :

$Yz = b0 + b1 * Xz$ donde :

Yz = Valor esperado de la variable en estudio en el tiempo z.
Xz = Valor al tiempo z de la variable independiente.

$$b0 = \frac{\sum_{i=1}^{n} xi * yi}{\sum_{i=1}^{n} xi\text{^}2}$$

$b1 = Y - b0 * X$

Una vez que hemos hecho una pequeña introducción a los métodos estadísticos para poder predecir o estimar datos desconocidos, a través de datos que si podemos controlar u observar, podemos introducirnos en lo referente a **pronósticos** utilizando **series de tiempo** , diciendo que una serie de tiempo es , un conjunto de observaciones hechas en momentos determinados (a través del tiempo), normalmente en intervalos regulares.

La experiencia basada en muchos ejemplos de series de tiempo, ha revelado ciertos movimientos o variaciones características, que a continuación se mencionan.

1.- Movimientos seculares o de larga duración. Se refieren a la dirección que presenta el gráfico en un intervalo grande de tiempo, siendo apropiado una recta de tendencia, cuyo ajuste se realiza por el método de *regresión lineal* .

2.- Movimientos cíclicos. Se refieren a las oscilaciones de larga duración de los datos al rededor de la curva de frecuencia, pudiendo ser estos ciclos periódicos o no periódicos.

3.- Movimientos estacionales. Se refieren a las idénticas o casi idénticas normas que en una serie de tiempo parece seguir durante los correspondientes meses de los sucesivos años, siendo sucesos recurrentes, que se repiten anualmente.

4.- Movimientos irregulares o al azar. Se refieren a movimientos esporádicos de las series de tiempo debido a sucesos ocasionalmente no repetitivos.

Así también tenemos que señalar que una serie de tiempo esta formada por 4 componentes, que son :

- **Tendencia.** **T**
- **Estacionalidad.** **E**
- **Ciclicidad.** **C**
- **Irregularidad.** **I**

De esta manera un pronóstico basado en series de tiempo estará dado por :

$Yi = Ti * Ei * Ci * Ii$ donde,

Yi = Valor pronosticado en el periodo i
Ti = Valor esperado de Yi mediante el método de Regresión Lineal.

Ei = Estacionalidad en el periodo i del dato que deseamos pronosticar.
Ei = Indice de Estacioanalidad (IEi) promedio en el periodo i.

$IEi = \frac{\sum_{j=1}^{m} Eij}{m}$ que es la estacionalidad de mes i y el año j ; m es el total de años observados[3].

$Eij = \frac{\sum_{i=1}^{m} Xij}{X}$ donde Xij, es la observación del mes i y en el año j, y X es el promedio de las observaciones para el mes i, entre el numero de años observados.

En caso de que la suma del total de Indices de Estacionalidad promedio ($\sum IEi$) no sea igual al numero de periodos en que dividimos nuestras observaciones ($\sum i$), será necesario calcular Indices de Estacionalidad Normalizados ($IENi$), los cuales se utilizarán en lugar de los IEi y se obtendrán de la siguiente manera :

$$IENi = \mathrm{k} * IEi \quad \text{donde} \quad \mathrm{k} = \frac{\sum IEi}{\sum i}$$

$Ci * Ii$ = Indice de Ciclicidad e Irregularidad promedio (CIi)en el periodo i.

$$CIi = \frac{\sum_{j=1}^{m} CIij}{m} \quad \text{donde} \quad CIij = \frac{Xij}{Ti}$$

A continuación, se presentara un caso práctico en la elaboración de pronósticos en el cálculo del Indice de Cesáreas - Parto por mes, para el año de 1996 (variable dependiente) en función de los datos de los años anteriores (variables independientes), utilizando los métodos antes descritos.

[3] Lo mismo puede ser : día-semana, minuto-hora, semana-mes, etc.

TABLA DE PRONOSTICO PARA EL 96
INDICE CESAREA- PARTO
(UTILIZANDO PROMEDIO MOVIL SIMPLE, PROMEDIO MOVIL LINEAL Y REGRSION LINEAL

	X	Y	Promedio		Promedio	Movil	Lineal			Regresion	Lineal	Simple	
mes-año	Periodo	Indice Cesarea-Parto	Movil Simple Pt+1	S't	S''t	at	bt	Pz	x	y	x^2	xy	Yz
ene-94	1	27							-11,5	-4,46	132,25	51,27	27,27
feb-94	2	26							-10,5	-5,46	110,25	57,31	27,64
mar-94	3	28							-9,5	-3,46	90,25	32,85	28,00
abr-94	4	25		26,5					-8,5	-6,46	72,25	54,90	28,37
may-94	5	31	26,5	27,5					-7,5	-0,46	56,25	3,44	28,73
jun-94	6	32	27,5	29					-6,5	0,54	42,25	-3,52	29,09
jul-94	7	35	29	30,75	20,75	40,75	6,67	40,75	-5,5	3,54	30,25	-19,48	29,46
ago-94	8	29	30,75	31,75	28,44	35,06	2,21	35,06	-4,5	-2,46	20,25	11,06	29,82
sep-94	9	28	31,75	31	29,75	32,25	0,69	32,25	-3,5	-3,46	12,25	12,10	30,18
oct-94	10	25	31	29,25	30,63	27,88	-0,92	27,88	-2,5	-6,46	6,25	16,15	30,55
nov-94	11	29	29,25	27,75	30,69	24,81	-1,96	24,81	-1,5	-2,46	2,25	3,69	30,91
dic-94	12	27	27,75	27,25	29,94	24,56	-1,79	24,56	-0,5	-4,46	0,25	2,23	31,28
ene-95	13	28	27,25	27,25	28,81	25,69	-1,04	25,69	0,5	-3,46	0,25	-1,73	31,64
feb-95	14	29	27,25	28,25	27,88	28,63	0,25	28,63	1,5	-2,46	2,25	-3,69	32,00
mar-95	15	34	28,25	29,5	27,63	31,38	1,25	31,38	2,5	2,54	6,25	6,35	32,37
abr-95	16	36	29,5	31,75	28,06	35,44	2,46	35,44	3,5	4,54	12,25	15,90	32,73
may-95	17	41	31,75	35	29,19	40,81	3,66	40,81	4,5	9,54	20,25	42,94	33,10
jun-95	18	45	35	39	31,13	46,88	5,25	46,88	5,5	13,54	30,25	74,48	33,46
jul-95	19	42	39	41	33,81	48,19	4,79	48,19	6,5	10,54	42,25	68,52	33,82
ago-95	20	36	41	41	36,69	45,31	2,66	45,31	7,5	4,54	56,25	34,06	34,19
sep-95	21	34	41	39,25	39,00	39,50	0,17	39,50	8,5	2,54	72,25	21,60	34,55
oct-95	22	28	39,25	35	40,06	29,94	-3,36	29,94	9,5	-3,46	90,25	-32,85	34,92
nov-95	23	27	35	31,25	39,06	23,44	-5,21	23,44	10,5	-4,46	110,25	-46,81	35,28
dic-95	24	33	31,25	36,625	35,53	37,72	0,73	37,72	11,5	1,54	132,25	17,73	35,64
ene-96	25		30,5					38,45					36,01
feb-96	26							39,18					36,37
mar-96	27							39,91					36,74
abr-96	28							40,64					37,10
may-96	29							41,36					37,46
jun-96	30							42,09					37,83
jul-96	31							42,82					38,19
ago-96	32							43,55					38,56
sep-96	33							44,28					38,92
oct-96	34							45,01					39,28
nov-96	35							45,74					39,65
dic-96	36							46,47					40,01
Sumas =	300	755							0	0	1150	418,5	
Promedio =	12,5	31,46											

b0 = 0,364
b1 = 26,909

TABLA DE PRONOSTICO PARA 1996
INDICE CESAREA- PARTO
(UTILIZANDO SERIES DE TIEMPO)

PRONOSTICOS CON SERIES DE TIEMPO

DATOS ORIGINALES

	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
1994	27	26	28	25	31	32	35	29	28	25	29	27
1995	28	29	34	36	41	45	42	36	34	28	27	33
Promedio	27,5	27,5	31	30,5	36	38,5	38,5	32,5	31	26,5	28	30

INDICES DE ESTACIONALIDAD

	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	
1994	0,98	0,95	0,90	0,82	0,86	0,83	0,91	0,89	0,90	0,94	1,04	0,90	
1995	1,02	1,05	1,10	1,18	1,14	1,17	1,09	1,11	1,10	1,06	0,96	1,10	SUMA
Promedio	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	12

INDICES DE CICLICIDAD E IRREGULARIDAD

	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
1994	0,99	0,94	1,00	0,88	1,08	1,10	1,19	0,97	0,93	0,82	0,94	0,86
1995	0,88	0,91	1,05	1,10	1,24	1,34	1,24	1,05	0,98	0,80	0,77	0,93
Promedio	0,94	0,92	1,03	0,99	1,16	1,22	1,21	1,01	0,96	0,81	0,85	0,89

PRONOSTICO PARA 1996,00

	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
1996	33,76	33,99	37,66	36,75	43,42	46,24	46,40	38,95	37,20	31,82	33,77	35,79

CONCLUSIONES

Los métodos antes señalados son como se dijo en un principio, tan solo una herramienta en la elaboración de los presupuestos, ya que un tratamiento matemático de los datos, no resuelve por si solo todos los problemas ; aunado a este tratamiento, también influye el sentido común y la experiencia que se va adquiriendo con el tiempo y la práctica por parte de las personas que están inmersas en la labor de elaborar presupuestos.

De esta manera, este tema pretende ser tan solo un auxiliar, que en determinados momentos podrá ser utilizado para corroborar datos que mediante métodos menos sofisticados (pero no menos efectivos) y más usados por las personas que elaboran presupuestos hayan sido obtenidos en la planeación del presupuesto. Sin olvidar el buen sentido común, experiencia, habilidad y buen juicio del investigador o persona a cargo.

ADMINISTRACION GERENCIAL

MEMO9.PRE

BENIGNA CAMACHO GONZALEZ

JOSE LUIS S. LANGLE BONILLA

ADMINISTRACION GERENCIAL

1. INTRODUCCION

A través de la evolución del ser humano y de las organizaciones que ha creado, primero muy sencillas y cada vez más complejas, existe la necesidad de saber cual método o cuales métodos han sido los adecuados para cada organización de sobre salir de las demás, porque han funcionado mejor, lo que implica que estas sean consideradas líderes en sus ramos, si consideramos que todas cuentan con los recursos necesarios para competir.

Esto sucede porque existe la creatividad del ser humano para coordinar los recursos necesarios, para desarrollar una creatividad en forma eficiente que proporciones un fin o conseguir una meta.

Un factor principal detrás de estos logros, es la capacidad humana para crear organizaciones sociales para el logro de nuestros propósitos.

Por esto es importante saber ¿Qué es la administración?

La importancia de la administración

Comprende la coordinación de hombres y recursos materiales para el logro de ciertos objetivos, se habla con frecuencia de individuos que administran sus negocios, pero el significado visual sugiere esfuerzo de grupo.

Se pueden identificar cuatro elementos básicos:

1.- Dirección hacia objetivos

2.- A través de las personas

3.- Mediante técnicas

4.- Dentro de una organización

La administración comprende lo siguiente:

- Coordinar los recurso humanos, materiales y financieros para el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales.
- Relacionar a la organización con su ambiente externo y responder a las necesidades de la sociedad.
- Desarrollar un clima organizacional en el que el individuo pueda alcanzar sus fines individuales y colectivos.
- Desempeñar ciertas funciones específicas como objetivos, planear, asignar recursos, organizar, instrumentar y controlar.
- Desempeñar varios roles interpersonales de información y decisión.

2. CONCEPTOS TRADICIONALES DE ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN.

Frederick Taylor.

Acentuaba el valor de trabajo duro, la racionalidad económica, el individualismo y la idea de que cada hombre tenía que desempeñar un rol social. Taylor no desarrolló una

extensa teoría general de la administración, tenía una orientación pragmática que hacia incapié en los aspectos empíricos y mecanismos y se enfocaría principalmente al incremento de la eficiencia del trabajador.

En sus primeros escritos se refirió a sus ideas como "tarea administrativa".
No fue, si no hasta 1910 cuando se uso el término de administración científica.

La administración científica subraya en especial la planeación, la estandarización y el mejor aprovechamiento del esfuerzo humano en el nivel operativo con el fin de maximizar la producción con un mínimo de insumos.

Principios establecidos por Taylor:

- Desarrollar una ciencia para cada elemento del trabajo del hombre, lo cual reemplaza los antiguos métodos y reglas.
- Seleccionar científicamente al trabajador y después capacitarlo, enseñarle y desarrollarlo a diferencia del pasado, cuando el propio trabajador espía su trabajo y se capacitaba como podía.
- Cooperar con el potencial humano de tal manera que se asegure que todo trabajo se haga de acuerdo con los principios científicos.
- Dividir la responsabilidad entre la administración y los trabajadores, la primera asume todas las funciones para las que esta mejor capacitada que los trabajadores.

Henri Fayol

Se le conoce como el Padre de la Teoría Administrativa, definió la administración en función de cinco elementos básicos: planeación, organización, ejecución, coordinación y control.

Definía a la administración como una función universal (que se podía definir) en términos de varios procesos que los administradores desarroban.

Max Weber.

Uno de los fundadores de la sociología moderna, contribuyó de manera notable al pensamiento económico, social y administrativo.

No solo estudio administración de una sola organización, sino que también se intereso en la estructura económica y política de la sociedad.
El punto de vista de la autoridad legal-racional fue básico para el concepto burocrático de Weber, se refiere al derecho de ejercer la autoridad con base en un puesto.

La autoridad legal-racional, se basa en el puesto dentro de la organización y cuando evoluciona a la forma de un staff administrativo, toma la forma de una estructura burocrática. La idoneidad para desempeñar un puesto depende de la competencia técnica y la organización es gobernada mediante reglas y procedimientos.

Weber menciona que la forma burocrática es el instrumento más frecuente de administración a gran escala que jamas se haya desarrollado en la sociedad industrial moderna.

Teoría Z.

Sistema japonés de gestión, aplicado a las empresas estadounidenses; ha sido etiquetado como Teoría Z.

Sus estrategias son:

- Empleo permanente
- Filosofía organizacional única
- Socialización intensa

Sus técnicas son:

- Rotación de puestos. Promoción lenta
- Sistemas de evaluación complejos
- Enfasis en los grupos de trabajo
- Comunicación abierta
- Toma de decisiones mediante un proceso consultivo
- Interés por el bienestar del empleado

Tanto las estrategias como las técnicas de esta teoría están vinculadas directamente con

el recurso humano, dando como resultado la estabilidad, la seguridad y sentido de pertenencia de los mismos.

Calidad Total

Bastante conocidos, son una serie de principios desarrollados y difundidos por autores como Deming, Duran y Crosby principalmente, sin olvidar a Ishikawa, reconocido como el responsable del diseño y aplicación de los procesos que dieron pie al florecimiento de la industria. Es la base de cualquier intento de mejorar la calidad en el cumplimiento de los objetivos de una organización.

Deming, muestra claramente cómo el fondo del asunto esta en el comportamiento, no en el seguimiento de las instrucciones de un catálogo. Además de que ese comportamiento esta referido a los dirigentes, a los responsables de la organización. En efecto el primer punto "crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio".

Es una clara actividad directiva que consiste en obtener de los participantes en el proceso, la actitud permanente de buscar mejoras ene l producto fabricado y en el servicio prestado.

Reingeniería

Actividad que revisa los procesos y verifica si cumple con eficiencia su función u

objetivo y de no ser así realiza nuevamente un proceso para que al ejecutarse éste sea eficiente.

Reingeniería, término que significa quitar lo que no sirve y crear nuevamente todo para su eficiencia.

3. CONTRIBUCIONES DE LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO Y DE LA ADMINISTRACIÓN.

Las ciencias del comportamiento son disciplinas académicas e intelectuales relativamente recientes, gran parte de los trabajos realizados en psicología, sociología y antropología son productos de este siglo, en particular de la investigación empírica.

Estas ciencias han proporcionado nuevas nociones sobre el comportamiento humano dentro del conjunto total de las actividades humanas.

Las ciencias del comportamiento utilizan un planeamiento de sistema abierto y consideran muchas variables que excluyen los modelos tradicionales. Ellos tienen una orientación humanística que difiere de la escuela tradicional y del enfoque de las ciencias administrativas.

Los enfoque más recientes, utilizan los conocimientos de una gran variedad de disciplinas e introducen nueva información a la teoría de las organizaciones y la práctica administrativa.

Los científicos de la conducta y los científicos de la administración, se han convertido a menudo en agentes del cambio en las organizaciones que proponen planteamientos y prácticas que difieren de los modelos tradicionales de operación.

4. LA MOTIVACION

Definición. Es el impulso de una persona para entrar en acción, porque desea hacerlo. Una tarea esencial del administrador, es crear un clima organizacional que origine una motivación sostenida, hacia las metas planeadas, mejorar los métodos de trabajo, crear oportunidades de capacitación y desarrollo, en general, combinar los incentivos de tal forma que se cumpla con una variedad de necesidades humanas.

El problema principal de la motivación humana, descansa en como crear una situación en la que los empleados puedan satisfacer sus necesidades individuales mientras trabajan para alcanzar las metas de la empresa.

Para comprender las reacciones del hombre como trabajador, es necesario conocer las situaciones, tanto económicas como sociales y culturales bajo las que ha vivido, se observará que el medio ambiente que lo rodea es un factor determinante para su comportamiento.

Es ampliamente aceptado que gran parte de la motivación tiene su origen en la satisfacción de ciertas necesidades.

- Teoría de la Jerarquía de Necesidades.

Esta teoría se desarrolló por Abraham Maslow y está basada en las necesidades humanas y su jerarquización.

Maslow dice que aquellas necesidades que han sido satisfechas dejan de ser motivantes y otra necesidad tenderá a ocupar el lugar de la necesidad satisfecha, encontrándose nuevamente el hombre ante otra necesidad.

Las necesidades se refieren a requerimientos fisiológicos de pertenencia y afecto, de estima, de integración y autorrealización.

- Necesidades fisiológicas. Son fácilmente reconocidas y es la necesidad de alimento, agua, oxígeno, eliminación de residuos corporales, sueño, descanso, etc.
- Necesidades de seguridad. Incluye, evitar el daño por parte del medio ambiente físico, así las personas requieren habitación, ropa, protectora, calor y medios de defensa, seguridad en el trabajo, trato justo. Las necesidades relacionadas con la seguridad interactuan con las necesidades fisiológicas.
- Necesidades de pertenencia y afecto. Los seres humanos normales parecen tener fuertes necesidades de relacionarse con otras personas, necesidad de compañía y contar con un sitio respetable en su grupo.
- Necesidad de estima. Las personas requieren de autoestima y la estima de otros, abarca sentimiento de competencia, autonomía, independencia, dominación,

logros, libertad.

- Necesidad de integración y autorrealización. Se refiere al deseo que siente el hombre de autocumplimiento, la tendencia a estar actualizado, el deseo de ser más y más, en todo lo que el hombre es capaz de convertirse.

- Teoría de la motivación y la higiene

Frederick Herzberg desarrolló esta teoría. Los resultados de sus estudios muestran que cuando las personas hablan de sentirse satisfechas se refieren a factores como: el logro, reconocimiento, el trabajo mismo, responsabilidad, progreso y desarrollo, sin embargo cuando se habla de insatisfacción en el trabajo, se refiere a política y administración de la empresa, supervisión, condiciones de trabajo, sueldo, vida personal y seguridad. La satisfacción es afectada por los motivadores y la insatisfacción por los factores de higiene.

5. CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional, representa la forma en que el individuo percibe a la organización donde trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.

El clima psicológico y social de la empresa está determinado por las personas que

ocupan las posiciones clave en la organización; las actitudes y el comportamiento de quienes se encuentran en la parte superior tienen un efecto determinante en la conducta del trabajador.

El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman, describiendo cinco variables:

- Tamaño, es un factor que se relaciona con la satisfacción en el trabajo, pues a medida que las organizaciones crecen, la satisfacción del empleado tiende a disminuir, por lo que la dirección debe tomar las medidas correctivas, las grandes organizaciones tienden a interferir los procesos de comunicación, coordinación y participación.
- Estructura organizacional, esta relacionada tanto con el número de niveles, como con el número de divisiones; así las organizaciones grandes serán más complejas estructuralmente que las pequeñas.

Hall y Tittle estudiaron varias organizaciones y encontraron una relación importante entre el tamaño y el grado percibido de burocratización.

- Complejidad de los sistemas
- Pauta de liderazgo
- Dirección de metas

6. LIDERAZGO

Definición. Es el proceso de influir sobre las actividades de las personas en su esfuerzo por lograr una meta en una situación determinada.

El liderazgo y la motivación están íntimamente relacionados. Naturaleza del liderazgo, el líder esta dotado de habilidad, parece ser un compuesto de tres ingredientes principales:

. Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras.

. Habilidad para inspirar confianza.

. Fuerza para actuar de tal forma que establezca un clima para responder y para despertar motivaciones.

A continuación se muestran algunos estilos de liderazgo:

- Sistema directivo de LIKERT.

1. Autócrata consumado (explotador autoritario). En este estilo, el jefe toma todas las decisiones relacionadas con el trabajo y ordena a los subordinados realizarlas, si no se cumple con el trabajo sobrevienen las amenazas y el castigo; el jefe no confía en el subordinado y estos a su vez temen al jefe.
2. Autócrata benévolo. El jefe da las órdenes, pero el subordinado tiene cierta libertad para comentar, hay cierta libertad para que cumplan sus obligaciones, con cierta limitación, se recompensa a quien alcancen la meta.

3. Consultivo. El jefe fija metas y da órdenes generales, luego las discute con sus subordinados, éstos pueden tomar sus propias decisiones sobre la manera de realizar el trabajo, no hay amenazas y castigos, sino recompensas, el subordinado discute con el jefe todo lo relacionado con el trabajo y éste a su vez piensa que puede confiar en él.
4. Demócrata (participativo). El grupo establece las metas y toma las decisiones relacionadas con el trabajo, el jefe toma una decisión después de analizar las sugerencias y opiniones del trabajador, hay recompensa económica, se da la sensación de autoestima, la interacción entre el jefe y el grupo es franca, amistosa y de mutua confianza.

- El enfoque contingente de Fiedler. La teoría de Fiedler implica que el liderazgo es cualquier proceso, en el cual la capacidad de un líder para ejercer influencia, depende de la situación de la tarea del grupo y el grado en que el estilo, personalidad y criterio del líder se ajuste al grupo.

Fiedler encontró tres dimensiones críticas de la situación que afecta al estilo más efectivo de un líder y son:

. Poder del puesto. Es el grado hasta el cual el poder de una posición como el carisma, capacita a un líder para hacer que los miembros del grupo cumplan las órdenes, un líder que cuenta con el poder del puesto, puede obtener una forma más sencilla la adhesión que sino contará con tal poder.

. Estructura de la tarea. Las tareas pueden describirse claramente y puede hacerse responsable a gente por ellas, cuando las tareas son claras, la claridad del desempeño puede controlarse más fácilmente y los miembros del grupo son más responsables que cuando la tarea carece de estructura.

. Relaciones Líder-miembro. El desempeño del liderazgo, depende tanto de la organización como de los propios atributos del líder.

- La rejilla administrativa. Blake y Mounton idearon una matriz que tiene dos dimensiones:
  . Preocupación por la producción
  . Preocupación por la gente

Estos autores reconocen 4 extremos de estilos básicos que son:

1.1. Denominado por algunos autores, administración empobrecida, el administrador se preocupa muy poco, tanto por la gente como por la producción y tiene una relación mínima con su trabajo.

En otro extremo están los administradores 9.9, quienes muestran en sus acciones la mayor dedicación posible, tanto a la gente como a la producción, son auténticos administradores del equipo.

Administración 1.9, denominado como "Club de Administración", en el cual el jefe tiene muy poca o ninguna preocupación por la producción, sólo se preocupa por la gente, promueve un ambiente en el cual todo el mundo se relaja, es amistoso y feliz y nadie se preocupa por llevar a cabo un esfuerzo coordinado para cumplir las metas de la empresa.

Administración 9.1, se preocupa solamente por desarrollar una actividad eficiente, tiene poca o ninguna preocupación por la gente, es totalmente autócrata en su estilo de liderazgo.

Administración 5.5. Tiene una preocupación mediana por la producción y la gente; no fija metas exigentes.

CONCLUSIONES

La administración es un sistema mediante el cual una organización alcanza su objetivo. Por tal motivo cada organización debe de tener un sistema o una administración propia que le permita llegar a su objetivo con eficiencia.

No en todas las organizaciones funciona el mismo sistema, esto significa que cada organización de acuerdo a su filosofía, educación, capacidad y tamaño debe de establecer el sistema que más eficiente sea para ella.

Considerando al factor humano, todos estos sistemas de administración son perfectibles.

B I B L I O G R A F I A

1. Chruden, S.B. y Sherman Jr. Arthurm. Administración de Personal. México. Ed. C.E.C.S.A. 1980.

2. David, R. Hampton, Administración Contemporánea. México, Ed. McGraw Hill.

CAPITULO 10

LA SEGURIDAD SOCIAL Y LA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS

CURSO TALLER : PRESUPUESTOS : ELABORACION Y CONTROL.

EQUIPO 10
ARTURO PEREZ Y JOSE GUZMAN
MEMO 10 PRE.
LA SEGURIDAD SOCIAL Y LA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS

I N T R O D U C C I O N

Como consecuencia de la invasiòn de productos extranjeros por la apertura de nuestras fronteras, en los últimos años se ha presentado la incertidumbre en los empresarios por incrementar la productividad, principalmente en nuestro pais (México), asì los empresarios, gobierno, líderes sindicales y acadèmicos buscan la fórmula màgica de la productividad.

Actualmente se ha presentado una gran confusiòn de la definiciòn de productividad, cada quien entiende lo que a sus intereses conviene. los tèrminos que con mayor frecuencia se prastan a confusiòn son:

Calidad, eficiencia, efectividad, excelencia, rendimiento, competitividad, rentabilidad, etc.

Con la finalidad de aclarar las dudas de aplicaciòn de este concepto, es necesario definir lo màs claro posible lo que significa productividad, sus aplicaciones, los elementos que lo integran, las condiciones que la afectan y sobre todo sus resultados.

Asì como para las empresas privadas es una preocupaciòn incrementar su productividad, para las instituciones que prestan sus servicios a la seguridad social, tambièn requieren una mayor atenciòn en el renglòn de prestación de un mejor servicio con calidad y excelencia a sus derecholiabientes con el menor costo posible.

EMPRESA

Con la finalidad de comprender el concepto de productividad es necesario definir primeramente lo que es empresa , técnicamente es un conjunto de procesos de transformaciòn (de materia, energìa é informaciòn), organizados y orientados hacia la generaciòn de un bien o servicio.

Desde el punto de vista econòmico la empresa se define como pùblica y privada, con un fin especìfico.

LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Es la capacidad de respuesta en el corto y mediano plazo de una empresa, para sostenerse en un mercado especìfico, con los niveles adecuados de ventas que le permitan los mayores màrgenes de ganancia.

ENFOQUES DE LA PRODUCTIVIDAD

La productividad la podemos ver de la siguiente forma:

1. Productividad estrecha y

2. Productividad amplia

Podrìamos definir el concepto - clàsico - estrecho el que se identifica como la relaciòn volumètrica entre los resultados alcanzados en un perìodo de tiempo determinado y los insumos utilizados, es congruente con la frase de "HACER MAS CON MENOS".

Ampliando este concepto clàsico, para su cuantificaciòn se utiliza generalmente la fuerza de trabajo y medida en horas con la siguiente fòrmula.

P= VOLUMEN DE PRODUCCION
NUMERO DE TRABAJADORES

Al aplicar este concepto por medio de la fòrmula expresada, se considera que serìa muy riesgoso definir a la empresa si està bien o mal, ya que no considera muchos otros aspectos importantes para la empresa como son:

La calidad de los productos o servicios, el servicio que ofrece a los clientes, etc., asì mismo con la finalidad de incrementar la productividad, la mayoría de las empresas que adoptan este mètodo, se deshacen de su recurso màs valioso los trabajadores esto con la finalidad de disminuir sus costos, dejando intactos los demàs aspectos que permiten la sobrevivencia de la empresa, esto origina una disminuciòn de los costos pero en forma momentànea. Por otro lado, la producciòn no debe reflejar una cuantificaciòn de resultados, sino la forma de hacer las cosas en el interior de la misma empresa.

Por lo antes expuesto, es necesario realizar un anàlisis màs detallado partiendo de su ubicaciòn en la dinàmica empresarial.

Asì como anteriormente vimos algunos aspectos de 'productividad del concepto estrecho, podemos mencionar el concepto amplio de productividad y su definiciòn es la siguiente:

Cualidad emergente de los procesos de transformaciòn (bienes y/o servicios) que tienen lugar en la empresa en todos los sentidos.

La podemos dividir en productividad para empresas privadas y públicas.

Para las empresas privadas la mejora continua de la producciòn es maximizar la utilidad y buscar el beneficio social.

Para el caso de la empresa pùblica la mejora continua de la productividad es maximizar el beneficio social y pasa a segundo tèrmino la rentabilidad.

El esquema bàsico de la productividad presenta tres momentos importantes:

1. Condiciones y factores

2. Diseño y desempeño

3. Impactos y resultados

Estos tres aspectos son afectados por los paràmetros de referencia, al mismo tiempo son considerados como la columna vertebral de mejora continua al interior de la empresa.

La productividad de las empresas bajo este concepto se puede medir a travès de cuatro variables bàsicas:

1. EFICIENCIA.- Expresa la forma en que se usan los recursos de la empresa (humanos, tecnològicos, etc.).

2. EFECTIVIDAD.- Expresa el grado de cumplimiento de los objetivos, metas o estandares.

3. PRODUCTIVIDAD ESTRECHA.- Expresa la relaciòn volumètrica entre los resultados y los insumos utilizados.

4. CALIDAD.- Expresa el grado de correspondencia entre las caracterìsticas del resultado y los requerimientos del cliente.

Como resultado de la forma de medir el impacto de la productividad, las empresas pueden diagnosticar y evaluar los problemas, las causas que obstaculizan un ambiente de mejora continua e integral.

LOS OBJETIVOS DE LA MEDICION DE LA PRODUCTIVIDAD

1. Servir de referencia para diagnosticar problemas, y para mejorar los procesos de transformaciòn al interior de la empresa.

2. Servir de referencia para determinar los estìmulos econòmicos para los trabajadores que intervinieron, (directa e indirectamente) en la mejorìa de los procesos.

FACTORES DE LA PRODUCTIVIDAD

La mejora continua requiere necesariamente de condiciones especificas, asi como de tres factores simultàneamente que son:

1. Querer mejorar.- Està relacionada con la ACTITUD DE LOS TRABAJADORES, de todos los niveles que intervienen, se encuentran afectados por la motivaciòn que presenta el trabajador en su centro de trabajo, asi como la personalidad y los valores muy propios de cada individuo. (motivaciòn).

2. Poder mejorar.- Para facilitar su estudio este concepto depende de dos condiciones:

a) El saber como mejorar, en el cual interviene la actitud de los trabajadores (capacitaciòn)

b) El tener los medios necesarios y suficientes (tecnologia y materia prima).

3. Actuar en consecuencia.- Se refiere principalmente al desempeño que tiene la direcciòn de la empresa, y podriamos considerar a los directivos, desde mandos medios hasta la gerencia (direcciòn)

LA PRODUCTIVIDAD Y LA SEGURIDAD SOCIAL

Cuando hablamos de productividad generalmente pensamos en las caracteristicas propias de una empresa manufacturera o de productos y nos olvidamos de la productividad aplicada a las empresas prestadoras de servicios, por ejemplo: los servicios de salud, educaciòn, de vivienda, etc. sin embargo, es necesario mencionar que este tipo de empresas, presentan un reducido estudio sobre la materia de productividad.

SEGURIDAD SOCIAL

Es la encargada de proteger y dar tranquilidad, proporcionar un nivel y calidad de vida al individuo y su familia, sin que se vea afectada por causas o circunstancias económicas o sociales, ademàs tiene como finalidad el obtener una mayor productividad en un mayor grado de bienestar fisico y mental.

SEGURO SOCIAL

Servicio pùblico de protecciòn a los trabajadores en activo y la contribuciòn de èstos con una parte de sus ingresos, para acreditar el derecho a recibir beneficios en especie, o en dinero, cuando su capacidad productiva se interrumpa a causa de enfermedades, de invalidez, vejez, y en otras contingencias.

ASISTENCIA SOCIAL

Es el conjunto de servicios y prestaciones destinadas a personas de nula capacidad contributiva, obviamente no requieren de contribuciones directas como condiciòn para recibir los beneficios establecidos.

Como resultado de la definiciòn de seguridad social, nos podemos dar cuenta que es dificil medir la productividad de las empresas o instituciones dedicadas a prestar servicios ya que no contamos con elementos tangibles como son: el precio y la oportunidad, sino que ademàs se mezclan con las relaciones humanas, es decir, el servicio se personaliza.

Para efectos de medir la productividad, consideramos que la soluciòn se encuentra, en tomar como punto de partida los aspectos comunes para cada tipo de empresa y podemos ver las siguientes diferencias entre el proceso de manufactura y proceso de servicios:

ASPECTOS.

1.- Relaciòn entre la producciòn y el consumo.

2.- Relaciòn entre el productor (trabajador directo) y el consumidor

3.- Resultados (productos y servicios)

CONCLUSIONES

La productividad aplicada a las instituciones o empresas dedicadas a la prestaciòn de servicios, es considerada como compleja su mediciòn, ya que intervienen aspectos intangibles, como son la amabilidad, la amenidad, etc., en otras palabras el servicio se personaliza.

Consideramos que la mejor forma de medir la productividad es tomar como punto de partida los aspectos comunes de las empresas pùblicas, y la lògica más apropiada se basa en las siguientes variables: eficiencia, efectividad, productividad, entabilidad, encuestas de opiniòn y tomar en consideraciòn las quejas. Es importante señalar que la calidad presenta una importancia mayor por la subjetividad de los resultados, y cabe hacer menciòn, que es necesario que se den estos aspectos en forma conjunta, se han considerado como pibotes en el ciclo, el presupuesto y el nivel de cumplimiento del objetivo institucional.

El objetivo de la empresa o institución pùblica de servicio es la de lograr LA MAXIMA SATISFACCION SOCIAL.

BIBLIOGRAFIA

Arturo Pacheco Espejel — Construcción de una metodología de dirección de sistemas basada en la dialéctica (Cuaderno de investigación No.3). IPN-UPIICSA. 1989.

Arturo Pacheco Espejel — Guía para la instalación de un programa permanente para el mejoramiento de la productividad (Cuaderno de Investigación No.5) IPN-UPIICSA. 1989.

CIESS

MODELOS DE CALIDAD EN INSTITUCIONES PUBLICAS

EQUIPO

MEMO 11

ARTURO DIAZ
LOURDES LLANO

México D.F. a 31 de Julio de 1996

INTRODUCCIÓN

Los aspectos de la nueva situación producida por la transformación de las relaciones internacionales ,la existencia de nuevos mecanismos de intercambio económico y las consecuencias a nivel interno que dicha situación supone para el pais , no solo en el ámbito de lo económico, si no en el resto de las facetas sociales,hace necesario buscar modelos, para enfrentar los cambios y lograr los objetivos especificos y generales de una entidad.

Se considera que ya pasaron los tiempos en que por la moda pasajera, se creaban estructuras , se dictaban conductas , se imponian reglas las cuales consistian en remozamientos de escenarios ; dichas reglas no tomaban en cuenta la esencia misma de las relaciones.

Por lo tanto los cambios no han llegado a los niveles de profundidad necesarios, siendo intensos en áreas superficiales y casi nulas en aquellas de mayor trascendencia.

Existen actividades que olvidan rasgos de contextos de cultura, de principios, de politicas y de practicas que van mas allá e la simple similitud que ofrecen organizaciones que buscan objetivos similares y que no pueden ser superadas con las expresiones tales como "tenemos que cambiar " o "debemos ser mejores " que sin ese análisis y conocimiento no pasan de ser buenos deseos sin ninguna posibilidad.

Hay que tomar las decisiones que llevan a la organización ,ha adquirir la fuerza que permita enfrentar adecuadamente los retos que la nueva realidad impone; asi mismo muchas empresas mexicanas se han basado , en la experiencia de las empresas extranjeras, tanto en sus politicas , estrategias y técnicas que las han llevado al éxito en el sistema de calidad total el cual goza de mayor simpatia y preferencia en la búsqueda de mecanismos que mejoren el rendimiento empresarial.

PRINCIPIOS DE LA CALIDAD TOTAL.

Se conocen bastantes autores como DEMING , DURAN y CROSBY, principalmente sin olvidar a ISHIKAWA , reconocido como el responsable del diseño y la aplicación de los procesos que dieron pie al florecimiento de la industria; Podria ser la base de cualquier intento de mejora de la calidad en el cumplimiento de los objetivos de una organización .

DEMING muestra que el fondo del asunto esta en el comportamiento , no en el seguimiento de las instrucciones de un catalogo ; además esto esta referido a los dirigentes y responsables de la organización .

A).- "CREAR CONSTANCIA EN EL PROPOSITO DE MEJORAR EL PRODUCTO Y EL SERVICIO " lo cual consiste en obtener , de los participantes en proceso y la actitud permanente de buscar mejoras en el producto fabricado y en el servicio prestado .

B).- "ADOPTAR UNA NUEVA FILOSOFIA" es una sugerencia totalmente inmersa en el ámbito de la voluntad de los integrantes de la organización , lo cual se refiere a la adopción en todos los niveles pero fundamentalmente en el nivel superior , todo esto concierne al mejoramiento de las relaciones humanas dentro de la organización , los cuales forman todo un programa para guiar la actuación de la dirección , DEMING señala como una transformación que "Solo puede realizarla el hombre " .

PHILIP CROSBY ,menciona ciertos principios mercadológicos, con los cuales quiere mostrar la facilidad de su implantación en la cual insistía en la necesidad de cambiar actitudes en la dirección , en el involucramiento de los líderes y en que cualquier proceso de calidad debe empezar por los niveles superiores esto lo señala en su libro "CALIDAD SIN LAGRIMAS " y va mas lejos aun al pretender que ahí se sienten las bases para dominar el arte de administrar sin problemas , se menciona que es una técnica de engaño ya que cualquiera que la aplique , la administración nunca dejara de ser una actividad que se enfrenta a problemas y encuentra la manera de resolverlos, si no que en su ejercicio generan un sin numero de relaciones problemáticas que en muchas ocasiones se convierten en verdaderos conflictos , sostienen que las técnicas de noda sirven si se les pretende poner en práctica sin el previo consentimiento y convencimiento de directores y personal de la organización , esto no implica cambiar la cultura , o enseñar a las personas un conjunto de técnicas nuevas o remplazar sus estándares de comportamiento por nuevos patrones , es cuestión de intercambiar valores y proporcionar modelos de conducta que se lograran modificando las actitudes de los mismos.

El profesor J.M.JURAN construye su teoría de gestión por la calidad he intercala "PLANIFICACION DE LA CALIDAD" , " CONTROL DE LA CALIDAD ", "MEJORA DE LA CALIDAD " las cuales le servirán para definirlas como un enfoque sistemático para establecer y cumplir objetivos para la empresa, señala que las causas de las crisis de las empresas occidentales son fundamentalmente la desvinculaciòn entre los diferentes departamentos de la empresa y a una tradicional concepción de la calidad.

ISHIKAWA, describe el Control de Calidad Total , como "REVOLUCION CONCEPTUAL EN LA GERENCIA", se entiende como corrección del comportamiento irracional de la industria el cual debe ser a corto plazo y en la búsqueda de la calidad , llama la atención sobre el hecho de que las diferentes áreas,oficinas o dependencias de una empresa u organización,están relacionadas estrechamente, de acuerdo a su ubicación y secuencia ;La buena marcha de una, garantiza la buena marcha de la siguiente .

El "RESPETO A LA HUMANIDAD COMO FILOSOFIA GERENCIAL", esto es casi una apología a la delegación de autoridad y al reconocimiento de que, en el seno de la

organización,cada participante.en cualquier nivel, debe sentir que actúa por su propia voluntad y no como simple instrumento de otros .

EMPRESAS PARTICULARES Y CONTROL DE CALIDAD

Se quiere remarcar la necesidad de revisar y ajustar cuidadosamente los métodos y técnicas empleadas en el tipo de organización si con ellos se quiere influir en los resultados de obra diferente;en su carácter de instrumentos diseñados para alcanzar propósitos definidos con antelación,las organizaciones poseen rasgos estructurales que conforman su diversidad y que, por supuesto se originan en esos propósitos especificos que constituyen su razón de ser.

Suponiendo que en una empresa mexicana se han hecho adecuaciones contextuales correspondientes para implantar la técnica "CONTROL TOTAL DE CALIDAD",puede entonces considerarse una posibilidad de éxito basada en la similitud entre la organización empresarial del país ,derivada del objetivo económico que le es común ;a la cual se pretende aplicar la técnica ,que posee una naturaleza distinta a la de una empresa privada tal es el caso de una institución educativa de carácter publico.

En la organización publica se complicaria de tal manera el ejercicio cabal de ese compromiso,que puede afirmarse que la sola manifestación de voluntad por muy sincera que pueda ser no implica garantia alguna de cumplimiento,no solo por la injerencia de otras instancias,sino por la existencia de nexos,prácticas y plazos que entorpecen las consecuencias esperadas.

Es propio de una organización publica educativa el ser escogido,por un tiempo determinado para desempeñar funciones directivas y la permanencia o no del periodo señalado y a veces la prolongación por un máximo de un periodo mas, no va a depender en todo caso del cumplimiento de los objetivos organizacionales:esta afirmación por su puesto, no esta fundamentada en la buena o mala voluntad personal de determinados funcionarios,sino en la estructura funcional de un sistema educativo cuyos objetivos reales no han coincidido con los objetivos formalmente declarados, y que ha buscado en ciertos mecanismos de funcionamiento, mas una protección contra el abuso del poder y la garantia de lealtad en condicionalidad, hacia personas y grupos que en un ejercicio adecuado de una función publica que exige capacidad y dedicación,por la multiplicidad de objetivos y la inexistencia de un ejercicio que permita la claridad en la determinación de indicadores idóneos para que sirvan en la medición de los resultados,esta situación es diferente,pues es conveniente también resaltar la existencia de ciertos rasgos estructurales de las INSTITUCIONES PUBLICAS en cuanto a conocimientos,analisis y adaptaciòn,en otras palabras el proceso de implantación del programa de CONTROL TOTAL DE CALIDAD debe estar en si mismo a prueba de todos,independientemente de el tipo de control de su propia calidad,pues la inexistencia del lucro como objetivo de la organización pública,hace diferente la manera en que esta se mide la eficiencia,la efectividad y por lo tanto la calidad.

APLICACION DEL PROGRAMA DE CONTROL DE CALIDAD TOTAL EN LA UPIICSA-IPN

En el año de 1989 la Dirección de la Unidad profesional interdisciplinaria de INGENIERIA Y CIENCIAS SOCIALES ADMINISTRATIVAS,ESCUELA SUPERIOR DEL INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL,decidió adoptar el programa de CONTROL TOTAL DE CALIDAD,el cual en el año de 1990 apareció la versión de "Plan maestro" para implantar el mismo en la Administración educativa de la UPICCSA (PMC)Después de realizar algunos ajustes y de la aprobación del comité de calidades Enero 1991 se publica el documento definitivo definiéndose como una metodología de implantación.marcando los siguientes puntos del proceso.

1ero.-Elaborando y publicando la misión y el propósito de la dirección la cual reflejara la política del mejoramiento de la calidad, la cual será firmada por todo el nivel directivo;(involucrar al personal directivo,capacitación a nivel administrativo para mejorar y desempeñar mejor su papel).

2do.- Integración del comité de "PROCESO DEL MEJORAMIENTO"en cuyo seno estará la autoridad del primer y segundo nivel académico ,representado por un equipo de calidad,representante de grupo,presidente y secretario los cuales serán seleccionados de las comunidades reconocidas con autoridad moral y evidente compromiso con el proceso de desarrollo.

3er.-"Planear el proceso" en el cual se publica el programa de desarrollo 1991 el cual marcaba lo siguiente:etapas,acciones,fechas de inicio y terminación en que se llevara acabo.

ENERO 1991 CONVOCATORIA (Integración de equipos de trabajo)
FEBRERO 1991 INTEGRACION (ocho equipos de calidad)
JUNIO 1991 INFORME Y AVANCES
MAYO Y JUNIO 1991 CURSO DE CAPACITACION (administrativo)
OCTUBRE 1991 CONVOCATORIA (integración de equipos de grupos de calidad)
DICIEMBRE 1989 octubre 1991 CURSOS DE CAPACITACION (diferentes áreas)
DICIEMBRE 1991 EVALUACION (los últimos meses del año)
FEBRERO 1992 JUNTA DE EL COMITE (reedificación de el comité)
MAYO 1992 ANALIZAR PROBLERMAS (problemas por la baja de la productividad,falta de estímulo,falta de estructura orgánica de coordinación,desinterés,desconocimiento de metas,falta de administración de el tiempo y la falta de integración de los equipos).

.4to.-Un programa de entrenamiento continuo que implica involucrar formalmente al grupo directivo y completar la participación de toda la comunidad en todos sus niveles.

5to.-EQUIPOS DE MEJORAMIENTO;estos iniciaran con la aplicación de técnicas y herramientas de calidad,en la solución de problemas previos y definidos estratégicamente, su integración será con elementos del comité y de directivos del tercer nivel.

FILOSOFIA PARTICIPATIVA de esta se derivaran los siguientes elementos que aseguran que el desarrollo de este se lleva a cabo con los indicadores de actuación y evaluación con el cual se encargara de los problemas vistos con anterioridad los analizara y definirá la solución de los mismos.

Los últimos pasos a desarrollar será el de la implantación de las acciones correctivas,el establecimiento de la comunicación lo que genera la retroalimentación..

En octubre de 1989 se dio inicio y debería de culminar en un lapso de un año para esto se desarrollaron diferentes seminarios con los cuales ya se contaba con la participación de sus diferentes comités.de la siguiente aplicación se derivo el cambio,la participacion,el involucramiento y el compromiso,en marzo de 1990 se publica un documento el cual estará plagado de la filosofia empresarial de el cual se derivaran varias expresiones económicas tales como mercado,producto,producción' solo por mencionar algunas,el cual será modificado, en mayo de 1992 las cuales serán minimas en esta se resaltara la filosofia del control total de calidad en torno a los beneficios que esta aportara en la actividad empresarial,lo cual implico desarrollar de 1990 a 1992 varias reuniones tales como

ESTRUCTURA DIRECTIVA
COMITE TECNICO
INSTRUCTORES
EQUIPOS DE CALIDAD

En el mismo periodo se llevo a cabo la impartición de cursos de las siguientes áreas o niveles:
DIRRECCION
INSTRUCTORES
ADMINISTRATIVO Y DE INTENDENCIA

LOGROS DE LA CALIDAD TOTAL EN UNA INSTITUCION EDUCATIVA:

a.-Seguimiento correcto y formal de los pasos y procedimientos recomendados por los especialistas.
b.- Se organizo y se celebraron sesiones de trabajo regulares con la participación de autoridades y personal involucrado en el mismo.
c.-Se separaron grupos claramente EQUIPOS DE TRABAJO con problemática a resolver.
d.-Creo un interés en importantes sectores de la comunidad de la escuela en el trabajo de la calidad ya realizado.

e.-Se intento valientemente y original a aplicar un programa de calidad definido y original para empresas, instituciones de caracteristicas y objetivos diferentes.

DEFICIENCIAS EN LA APLICACIÓN EN UNA INSTITUCION EDUCATIVA

a.-No se realizo diagnostico previo.
b.-No se obtuvo compromiso directivo.
c.-No se realizo la necesaria adaptación de la terminologia del ambiente académico.
d.-No dejo de ser un ejercicio o taller paralelo a las actividades y problemas de la escuela que lo realizo.
e.-No se aprovecho la estructura de la organización que en una medida hubiera facilitado el proceso sobre todo en lo que se refiere a la existencia previa de los grupos o en su defecto equipos de trabajo.

CONCLUSION:

Se han buscado técnicas que ha ciertas empresas no le sirven de mucho,pues no se pueden adaptar como por ejemplo en nuestras empresas públicas,ya que no se puede cuantificar toda su actividad,pues algunas de sus operaciones tienen resultados intangibles,por ejemplo calidez en el trato a los pacientes de un hospital,la obtención de excelentes profesionales en una universidad,etc... etc.

Una de estas técnicas es la de el CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD ,que ha sido desarrollada para ser aplicada en organismos empresariales especialmente ,y al querer aplicarlas en toda una extensión en instituciones públicas ,debemos tener un mayor cuidado ,pues sus objetivos varian mucho y puede resultar contraproducente su puesta en marcha ,pues se podria volver,solo un curso más de moda pasajera ,que solo consume recursos y no genera productividad y calidad de operación.

El control de la calidad, debe de surgir del compromiso global de la empresa (todos los niveles,desde operativo a directivo) de hacer muy bien las cosas siempre.

BIBLIOGRAFIA

MATERIAL:

COPIAS DEL TEMA

Modelos de Calidad en Instituciones Publicas

PROF.

M.A. NICOLAS RODRIGUEZ P.
Jefe de la Sec. Estudios de Posgrado e Investigación de UPIICSA del IPN

TEMA EXPUESTO EN CLASE

MEMORIA DE EL CIEES DE 1995

EQUIPO 12

JOE FUENTES TREJO Y

EMMA DEL CARMEN INZUNZA

"PRESUPUESTO EN UNA INSTITUCION DE SEGURIDAD SOCIAL CON SISTEMA DE REPARTO, CASO IMSS".

INTRODUCCION

Como parte del programa académico del Curso Taller Presupuestos. Elaboración y Control, se presenta el procedimiento de la elaboraciòn del presupuesto de una Institución de Seguridad Social caso I.M.S.S.

La metodología utilizada se basa en la consulta y análisis de documentos, a través de la cual se obtienen los elementos y lineamientos establecidos en la Institución, para la elaboraciòn del presupuesto de una Dependencia operativa en el I.M.S.S.

- **OBJETIVOS BASICOS:**

- Garantizar la operaciòn Institucional
- Optimizar el uso de recursos
- Presentar cifras razonables en su integraciòn
- Realizar esfuerzos conjuntos en el ejercicio presupuestal
- Vincular el presupuesto con la realidad operativa
- Tener un mejor control en el registro contable del gasto
- Involucrar y hacer partícipe al nivel operativo en su integraciòn nacional

LA METODOLOGIA UTILIZADA PARA LA ELABORACION DE UN PRESUPUESTO SE COMPONE DE:

- Politicas de presupuestaciòn
- Premisas Bàsicas
- Bases para la proyecciòn del presupuesto de gastos
- Funciones y procedimientos.

1.- METODOLOGIA

Establecer las bases de una adecuada coordinaciòn entre las áreas normativas y las dependencias operativas de nuestra Institución, para obtener el presupuesto de operaciòn apegado a las politicas econòmicas, realidades y necesidades del pais y a su vez cumpla con la finalidad de garantizar la cabal realizaciòn de los programas institucionales en beneficio de los derechohabientes.

2.- POLITICAS DE PRESUPUESTACION

2.1 Dar cumplimiento a las medidas de austeridad y racionalidad en materia presupuestal conforme a las premisas marcadas por nuestras autoridades sin detrimento de la realización de los programas de trabajo.

2.2 Sujetar el ejercicio del gasto a los presupuestos y calendarios aprobados por las autoridades superiores.

2.3 Verificar periòdicamente los resultados del ejercicio presupuestal a efecto de hacer congruentes las asignaciones con una realidad operativa, y/o en su caso, hacer las transferencias presupuestales necesarias.

3.- PREMISAS BASICAS

3.1 El presupuesto se integra con base en el presupuesto del año anterior, adicionando en su momento, los índices de inflaciòn y la demanda de servicios.

3.2 Tanto a nivel delegacional como por subdirecciòn o entidad independiente respetar el monto por partida presupuestal.

3.3 Obtener mejores precios y calidad en productos y servicios que se contraten.

4.- BASES PARA LA PROYECCION DEL PRESUPUESTO DE GASTOS

4.1 Obtenciòn de listados preliminares por delegaciones, subdirecciones y jefaturas normativas a partir de la base definida para el presupuesto.

4.2 Anàlisis de cifras globales por delegaciones, subdirecciones, jefaturas normativas y entidades independientes, a efecto de que sean congruentes a sus registros respecto a sus programas de trabajo, sin rebasar el marco presupuestal dado por la contraloría general.

5.- FUNCIONES

5.1 A través de la subjefatura de control presupuestal, establecen los lineamientos para efectos del presupuesto.

5.2 Efectuar reuniones con las àreas normativas que tienen a su cargo la responsabilidad de controlar el ejercicio de partidas presupuestales a nivel nacional, dando a conocer las políticas y premisas de presupuestaciòn y la metodología a seguir, para adaptar el presupuesto a sus programas, así como, obtener informaciòn de los programas que cada jefatura tiene planeado continuar, modificar o implementar.

5.3 Revisar, evaluar y aprobar los presupuestos de las jefaturas normativas en las partidas que son responsabilidad de las mismas.

5.4 Validar los movimientos de ajuste y verificar que los mismos no modifiquen las cifras autorizadas.

5.5 Presentar el presupuesto para su aprobaciòn a nuestras autoridades superiores,y ellas a su vez a la Secretaría de Hacienda y Crèdito Público, organismo rector de las finanzas nacionales.

5.6 Instrumentar la aplicaciòn del instructivo para la presupuestaciòn de la Cotraloría General en su àmbito de responsabilidad.

5.7 De conformidad con las premisas establecidas: revisar y evaluar el presupuesto a nivel delegacional, emitiendo las disposiciones que permitan una distribuciòn adecuada y equitativa entre todas las àreas, cuidando que no se modifiquen los importes por partida y al mismo tiempo dar cobertura a todos los programas establecidos.

5.8 Transmitir a todas las àreas delegacionales y de manera especial al comitè de presupuestaciòn, las instrucciones de la contraloría general en materia de presupuestaciòn, a fin de que se de cabal cumplimiento a las políticas y premisas a seguir para el ejercicio.

5.9 Evaluar y comentar los listados CPOP 547-02 (presupuesto autorizaso) con las unidades de servicio, para una mejor adecuaciòn de su presupuesto.

5.10 Coordinar la etapa de presupuestaciòn y asesorar a las diferentes àreas delegacionales para efectuar los ajustes sin modificar las asignaciones por partida,

5.11 Integrar los ajustes a nivel delegaciòn, verificando que no se modifiquen las asignaciones por partida.

5.12 Evaluar las asignaciones de los listados mecanizados recibidos de la contraloría delegacional y realizar las adecuaciones a través de las concertaciones de conformidad con los lineamientos recibidos.

5.13 Registrar los ajustes en la forma ya conocida, en volantes de modificaciònes al presupuesto y entregarlos a la contraloría delegacional para su captura en la fecha señalada por èsta.

5.14 Asistir a las reuniones en contraloría general para recibir los lineamientos relativos a la presupuestaciòn.

5.15 Coordinarse con sus centros de costo respectivos en las delegaciones para la adecuada evaluaciòn de cifras y la determinaciòn de asignaciones presupuestales.

5.16 Registrar las asignaciones de cada delegaciòn en la forma acostumbrada en volantes de modificaciòn al presupuesto y capturar los registros mediante el programa presupuestal, entregando esta informaciòn en diskette, a la contraloría general.

5.17 Asesorar a las delegaciones, en relaciòn al cálculo de su presupuesto y un mejor control, de tal manera que optimice los recursos.

6.- PROCEDIMIENTO

6.1 Una vez que se hayan recibido en la delegaciòn los listados del presupuesto CPOP 547-02 y CPOP 547-02, èstos se distribuiràn y evaluaràn con el comitè de presupuestaciòn delegacional y àreas operativas, con el fin de que determinen las estrategias para su reordenamiento.

6.2 En virtud que el reordenamiento permitido es entre áreas de responsabilidad para reprogramar las asignaciones o para corregir claves presupuestales inconsistentes, no se puede modificar los importes por partida.

6.3 Las partidas que son susceptibles de ajustes en delegaciones, son las mismas que se han utilizado en cada ejercicio.

6.4 En cuanto a las partidas presupuestales que son controladas a nivel nacional por jefaturas normativas, se anexan a los listados mecanizados enviados a cada delegaciòn.

6.5 Los ajustes a realizar deben de registrarse en los volantes de modificaciòn al presupuesto en la forma tradicional y capturarse en la contraloria delegacional despuès de integrar las cifras a nivel de cada delegaciòn, para evitar que las partidas sean modificadas.

6.6 El mètodo utilizado para la elaboraciòn del presupuesto es "Presupuesto por Programas ".

6.7 La presupuestaciòn se elabora en cada unidad mèdica, administrativa, social o de servicio, por cada área de responsabilidad que integran cada uno de los centros de costos.

6.8 Para la elaboraciòn del presupuesto se considera el 50% del total de la poblaciòn en Mèxico que es segùn el censo de poblacion de 1990, de 91,600 miles de habitantes, repartida de la siguiente forma: 23,358 miles menores de 12 años, 38758 miles de poblaciòn economicamente activa, de esta poblaciòn 33,470 miles es de poblaciòn productiva y 2,016 miles es el desempleo abierto.

6.9 De acuerdo a su capìtulo y concepto presupuestal se integra el presupuesto de operaciòn de cada unidad de servicio como sigue:

CAPITULO PRESUPUESTAL	CONCEPTO PRESUPUESTAL	
SERVICIOS DE PERSONAL	01 XX	02 XX
CONSUMO DE BIENES	03 XX	10 XX
MANTENIMIENTO	11 XX	
SERVICIOS GENERALES	13 XX	24 XX

6.10 Definiciòn de centros de costos:

Es la divisiòn mìnima de responsabilidad reconocida estructuralmente, que está a cargo de un responsable, la cual es dotada de recursos humanos y materiales, con la finalidad de alcanzar los objetivos institucionales.

COMO SE IDENTIFICA UN CENTRO DE COSTOS

CIRCUNSCRIPCION	36 (LUGAR, ESTADO)
LOCALIDAD	A1
INMUEBLE	01
SERVICIO	A0
UNIDAD PRESUPUESTAL	2153

CLAVE PRESUPUESTAL DE LA UNIDAD DE SERVICIO 36 A1 01 A0 2153

7.- LINEAMIENTOS DELEGACIONES QUE DEBEN CONSIDERARSE PARA EL PRESUPUESTO ANUAL DE GASTOS DE OPERACION.

7.1 Deberà reunirse el subcomitè de presupuestaciòn con el propòsito de conocer los lineamientos para la evaluaciòn y adecuaciòn del presupuesto de operaciòn de gastos, definièndose en la misma, la fecha de la pròxima sesiòn, donde se aprobaràn los ajustes y adecuaciones del presupuesto, siempre y cuando èstos no representen incremento al presupuesto de operación asignado a cada unidad y partida presupuestal.

7.2 Respecto a los programas adicionales o extraordinarios deben ser enviados en los volantes de validaciòn del presupuesto que para tal efecto se remitiràn con la justificaciòn y antecedentes respectivos, a la jefatura delegacional de su competencia para turnarlo a nivel central para someterlo a consideraciòn, y en su caso sea autorizado por la direcciòn general, cabe señalar que solo en los casos que se reciba la autorizaciòn sera incluido en el presupuesto.

7.3 De acuerdo a los programas de trabajo deberà analizarse el listado POG - 1 "AJUSTES A APLICAR AL PRESUPUESTO ", determinàndose la asignaciòn a requerir en forma mensual, a travès del formato "DETERMINACION DE AJUSTES", con el fin de requisitar el formato "MODIFICACION AL PRESUPUESTO DE OPERACION", cabe señalar que ambos formatos deben ser requisitados con tinta negra, entregàndose a la contralorìa delegacional en la fecha establecida.

7.4 Para 1997, se establece la política de no modificar el presupuesto durante el ejercicio, por lo que es importante que la unidad operativa responsable de su control realice adecuadamente los ajustes y se programen los gastos en base a èste.

7.5 Solamente se modificaràn aquellas claves presupuestales que presenten inconsistencias.

7.6 Deberàn revisarse las operaciones aritmèticas y claves presupuestales para agilizar la validaciòn de captura de ajustes.

7.7 Los encargados de elaborar los ajustes, guardaràn los papeles de trabajo que sustenten los ajustes de gastos, conservàndose èstos para su consulta posterior,

C O N C L U S I O N E S

1.- En el I.M.S.S., se presupuesta a través de planes de trabajo, políticas, programas prioritarios y objetivos que determinen las metas de servicios (médicos, sociales y administrativos), identificando las unidades de servicios a través de su centro de costos correspondiente a cada entidad con la finalidad de proporcionar todas las herramientas y elementos para la presupuestación global de la institución, utilizando el método presupuestal por programas.

2.- Como observaciones al análisis llevado a cabo de los documentos fuente, se pudo constatar que existe una metodología para la elaboración de presupuestos en la cual existen los lineamientos de operación, sin embargo, no se cuenta con parámetros que nos permitan llevar a cabo un valuación objetiva.

3.- La presupuestación se lleva a cabo tomando en consideración un diagnóstico integrado por los resultados del ejercicio anterior, los índices de inflación y la demanda de servicios, además de ajustarse a las políticas de "AUSTERIDAD Y RACIONALIDAD", sin aumento a lo autorizado por las autoridades en el nivel central, lo que se traduce directamente en una restricción para el cumplimiento de las metas y de los programas de cada centro de costos.

4.- En cada entidad operativa existen un comité y un subcomité de presupuestación, más sin embargo la toma de decisiones sobre la autorización de presupuestos, se realiza a través de las autoridades superiores a nivel central.

BIBLIOGRAFIA

I.M.S.S., manual y procedimientos para la elaboraciòn del presupuesto global de nivel central y emanado a las delegaciones del Valle de Mèxico, Delegaciones Regionales, asi como las unidades mèdico operativas.

C U R S O - T A L L E R

" PRESUPUESTOS : ELABORACION Y CONTROL"

EQUIPO 13 " SISTEMA PRESUPUESTAL " B O L I V I A

Lic. ROBERTO OSSIO RAMALLO

JULIO 1996

SISTEMA PRESUPUESTAL : B O L I V I A

CURSO TALLER PRESUPUESTOS : ELABORACION Y CONTROL

1.- ANTECEDENTES HISTORICOS.-

Aproximadamente 40 años, la oficina Internacional del Trabajo (O.I.T.) proporcionó un indicador ó modelo de Estudios Actuariales contenido en el "Estudio Actuarial sobre el Seguro Social Obligatorio de Bolivia" que fue elaborado en Septiembre de 1957 con motivo de la puesta en aplicación del Código de Seguridad Social que fue promulgado mediante Ley de 14 de diciembre de 1956 y que constituyó un indicador técnico de referencia.

Con el propósito de cumplir con las finalidades de la implementación de reformas en la CAJA NACIONAL DE SEGURO SOCIAL previstas en el Decreto Supremo No. 12840 de 10 de septiembre de 1975 y hacer posible la ejecución de las disposiciones del Decreto Ley No. 13214 de 24 de diciembre de 1975, el Instituto Boliviano de Seguridad Social (I.B.S.S.) en ese entonces en coordinación con la Caja Nacional de Seguridad Social , se elaboró el "Plan de Cuentas : Contable Presupuestal " y el "Modelo de Presupuestos de Operación : Ingresos y Egresos " los mismos que fueron aplicados en todas las Instituciones del Sistema Cajas que administraban el Seguro Social Obligatorio y Fondos Complementarios , su aplicación obligatoria fue a partir del 01 de enero de 1977.

2.- PRESUPUESTO FINANCIERO

La ejecución del esquema de prestaciones referente a :

- Seguro de Enfermedad - Maternidad.
- Seguro de Riesgos Profesionales.
- Seguro de Invalidez - Vejez - Muerte.

- Régimen de Asignaciones Familiares.

Se efectúa a través de presupuestos financieros de operación en cada gestión anual, cuya elaboración debe guardar una relación directa con la estructura del Calculo Actuarial empleada en cada Sistema de Seguro Social en sus DOS componentes integrantes de la ecuación de equilibrio a saber:

a) COBERTURA FINANCIERA, atraves de la cotización patronal, laboral estatal sobre los salarios percibidos por los trabajadores asegurados, el rendimiento de la inversión de reservas y otros recursos destinados al sistema .

b) ESQUEMA DE PRESTACIONES, inherentes a rentas en curso de pago expectativa de prestaciones en curso de adquisición, prestaciones en especie referente a los servicios médicos, hospitalización y dotación de medicamentos.

La elaboración del Presupuesto Financiero Operativo guardo la relación de equilibrio entre los valores asignados a los ingresos y los egresos tomando por referencia los alcances de la estructura del estudio actuarial realizado al efecto.

Durante el curso de la ejecución del presupuesto anual se introdujo el mecanismo de control y supervisión sobre el flujo de recurso financieros y los canales de prestaciones y gastos generales de administración, a modo de evitar desviaciones imprevisibles.

El Instituto Boliviano de Seguridad Social (I.B.S.S.) elaboró los " Modelos de Presupuestos Financieros" correspondientes a los Seguros de Enfermedad- Maternidad, Riesgos Profesionales, Invalidez - Vejez - Muerte, Régimen de Asignaciones Familiares y la Inversión de Reservas, cuya aplicación por parte de las Cajas de Seguros Obligatorios, Fondo Complementario y Entidades delegadas, cumplieron a partir del del 01 de enero de 1977, con carácter general con criterio amplio y auspicioso por parte de los funcionarios ejecutivos por una parte y por otra se admitió positivamente la bondad de los modelos de Presupuesto Financiero del Sector de la Seguridad

Social por parte de los expertos economistas del entonces Ministerio de Finanzas, para su incorporación global en la Ley Financial de la Nación.

Los modelos indicadores del Presupuesto Financiero correspondiente a cada régimen de Seguro Social, se hallaban incorporados al " Plan Contable - Presupuestal de la Seguridad Social", mediante el cual se contempla en forma coordinada las cuentas entre el Presupuesto Financiero y el Sistema Contable que permitió alcanzar los objetivos planteados en todo el proceso operativo de la administración.

3.- EL PERIODO DE TRANSICION

La gestión administrativa de la Caja Nacional de Salud, iniciada en agosto de 1993 , ha elaborado y puesto en marcha el "Plan de Ajuste Estructural" que busca revertir la situación de la Caja Nacional de Salud, en procura de convertirla en una de las Instituciones mas eficientes, eficaces y organizadas del sector público descentralizada.

Este Plan Cuatrienal contempla CUATRO grandes pilares : Políticas de Salud (en Medicina Familiar y Hospitales) , Reorganización Administrativa, Ampliación de Cobertura e Institucionalización y Normatividad.

Mediante la Resolución Administrativa No. 019-94 de 04 de agosto de 1994 en su articulo 30, párrafo 2o del Decreto Supremo No. 23716 de 15 de enero de 1994 determina que el Estatuto Orgánico de cada ente gestor debe ser reformulado, en base a los reglamentos conexos al citado Decreto Supremo que fue emitido por la Secretaria Nacional de Salud e Instituto Nacional de Seguros de Salud (INASES).

Dentro el Plan de Ajustes Estructural de la Caja Nacional de Salud, que se encuentra en etapa de implementacion se ha previsto actualizar las Normas Legales que rigen la Institución.

La Caja Nacional de Salud, es una Institución descentralizada de derecho publico sin fines de lucro, con personalidad jurídica, autonomía de gestión y patrimonio independiente, encargada de la gestión, aplicación y ejecución de los Seguros de Enfermedad - Maternidad y Riesgos Profesionales a Corto Plazo.

La Caja Nacional de Salud, actualmente funciona bajo la tuición del Ministerio de Desarrollo Humano en cumplimiento a la Ley 1493 la reforma del Poder Ejecutivo, Decreto Supremo No. 23660 de 12 de octubre de 1993 a través de la Secretaria Nacional de Salud, del Instituto Nacional de Salud, Decreto Supremo No. 23716 de 15 de enero de 1994.

La misión de la Caja Nacional de Salud, es velar por la salud integral de la población asegurada, coadyuvando al desarrollo humano de la población boliviana.

La Caja Nacional de Salud, se rige por los principios de universalidad, solidaridad, unidad de gestión, economía, oportunidad y eficacia, en el otorgamiento de las prestaciones de salud.

La Caja Nacional de Salud, busca como objetivo prioritario ampliar el nivel de cobertura de la población asegurada, abarcando paulatinamente las áreas urbanas y rurales del país.

La Caja Nacional de Salud, busca alcanzar un alto grado de productividad en el servicio, mediante la irnplementación de sistemas administrativos eficientes, técnicas médicas modernas, equipo y tecnología competitiva y alto grado de calidad, para reducir los costos y asegurar la satisfacción de los beneficiarios.

El campo de aplicación de los servicios de la Caja Nacional de Salud, comprende a todos los trabajadores y sus beneficiarios, incorporados obligatoriamente en el Código de Seguridad Social, su Reglamento y disposiciones complementarias, además, de aquellos que se acojan al Seguro Social Voluntario y que no estén afiliados a otras Cajas de Salud o Seguros Delegados.

La Comisión Económica - Financiera tiene como funciones :

Asegurar é informar al Directorio sobre todos los asuntos relacionados con la situación económica- financiera de la Institución control y ejecución presupuestaria, programas de inversión y demás cuestiones de orden económico que sean elevadas a su conocimiento.

4.- RECURSOS FINANCIEROS

Los recursos de la Caja Nacional de Salud, destinados al financiamiento de las prestaciones de los seguros de enfermedad, maternidad y riesgos profesionales a coro plazo están constituidos por las siguientes contribuciones:

a) Aporte Patronal, sobre la Totalidad de la Remuneración de los trabajadores asegurados conforme a Ley.

b) Aportes sobre el monto total de las Rentas Básicas de los asegurados pasivos.

c) Aportes de los sectores de la Minería pequeña , Cooperativas y otros, en el Sistema de Cotizaciones Especiales.

d) Rentas provenientes de sus Inversiones.

e) Donaciones, Ventas de Servicios y Valores.

f) Ingresos provenientes de las ventas de gasolina, destinados al Seguro de Salud, para la atención de los Beneméritos de la Patria.

El Decreto Supremo No. 21060 de 29 de agosto de 1985 , estableció la libre contratación y rescisión de los trabajadores, asi como la relocalización dió lugar al despido de miles de trabajadores, lo que provocó la reducción de la masa salarial y los aportes. Con este hecho huvo el cambio del sistema al

promulgarse la Ley 924 de 15 de abril de 1985 que introdujo modificaciones radicales como ser:

a) Uniformidad en las cotizaciones de los Seguros Sociales obligatorios y Complementarios sin respaldo de ningún estudio matematico actuarial , medida que provocó desfinanciamiento de las entidades gestoras.

b) Se dispuso la Administración independiente del Seguro de Enfermedad - Matemidad y Riesgos Profesionales a corto plazo, por intermedio de las denominadas Cajas de Salud, la de Pensiones Básicas y Complementarias mediante las denominadas Fondos Complementarios. Esta separación en la actualidad a quedado consolidada el Régimen de Salud que dependa del Ministerio de Desarrollo Humano y el Régimen de largo plazo del Ministerio de Capitalización a través de su Secretaria de Hacienda. En el mismo Decreto se creó el Fondo Nacional de Reservas (FONARE) liquidado el año 1990 para poner en actual vigencia el Fondo de Pensiones Básicas (FOPEBA) .

5.- PATRIMONIO

El patrimonio de la Caja Nacional de Salud, es de carácter social. Esta constituido por los recursos económicos, las reservas técnicas o matemáticas, las reservas de previsión, los bienes muebles é inmuebles que posee, las rentas, intereses y otros ingresos.

6.- PRESUPUESTOS

En la Caja Nacional de Salud, como Institución descentralizada, el Presupuesto esta organizado por Áreas de Gestión, que pretende simplificar la instrumentación de todo el proceso presupuestario. La Codificación esta diseñado de tal forma que permite acelerar dichos procesos con numeración que refleje los grandes propósitos del Estado, las Instituciones, la estructura presupuestaria y por último la codificación por especifico del gasto, que será utilizado por el Sistema de Contabilidad, coadyuvando de esta manera, a los fines del Sistema Contable Presupuestal
(SICOPRE).

7.- CONCLUSION

El Sistema de Control Presupuestario con el "PLAN DE AJUSTE ESTRUCTURAL" busca la relación entre Ingresos vs. Gastos, sin descuidar la atención integral a los sectores más desposeidos de la población, además considerando el uso de la tecnología en el interior de los entes gestores de la Seguridad Social, lo que hace mas eficiente y oportuno el acceso a los beneficios, incluyendo las estructuras estatales y con un impacto muy importante en lo que respecta a la disminución de costos, transformación en los procesos de producción y perfeccionamiento en los servicios ofrecidos al público.

CAPITULO 14

SISTEMA PRESUPUESTAL EN CUBA

CURSO TALLER : PRESUPUESTOS : ELABORACION Y CONTROL.

CAPITULO 15

SISTEMA PRESUPUESTAL EN CHILE

CURSO TALLER : PRESUPUESTOS : ELABORACION Y CONTROL.

PRESUPUESTO

SISTEMA PRESUPUESTAL: CHILE

Un presupuesto es un método que se usa para planificar, coordinar y controlar, estando implícito en estos conceptos el realismo. En definitiva es una formulación monetaria de la generación de ingresos y egresos de la Nación, correspondiente a un período venidero.

La situación económica que presenta hoy el país nos muestra la retirada progresiva y pausada del Estado, de aquellas actividades empresariales que se han ido entregando al manejo del sector privado, representando esto, una de las transformaciones institucionales más relevantes del último tiempo.

Paralelamente se introducen sustanciales reformas orientadas a promover el desarrollo de un mercado financiero competitivo y eficiente, compatible con una economía de mercado, lo que más tarde será fundamental para la inversión de los recursos generados, como por ejemplo, los obtenidos por los Fondos de Pensiones (Reforma Previsional a partir del año 1981).

En este marco, el aparato productivo comienza a adoptar sus decisiones en función de un mercado emergente, en el que cada vez con mayor intensidad se concentran las decisiones en las personas.

Otro aspecto que se ha tenido en cuenta fue que el funcionamiento del modelo -habida consideración de la estrategia de desarrollo por la que el país había optado- debía asumir los principios de una economía de mercado, esto es: administración privada; libertad de elección, descentralización de los programas y rol subsidiario del Estado. Este rol implica que el Estado asume solo aquellas funciones que los particulares no son capaces de emprender y que son necesarias desde un punto de vista social, correspondiéndole realizar -en el caso de la seguridad social, por ejemplo- labores de regularización y fiscalización a través del organismo llamado "Superintendencia de Seguridad Social".

Las modificaciones recientes, indudablemente han permitido concentrar -de manera más eficiente- los recursos fiscales en los sectores más pobres de la población.

En el contexto general de esta "Economía de Libre Mercado", podemos ejemplarizar; la transformación que ha sufrido el Sistema Previsional en lo relativo a "Pensiones" y "Salud":

El nuevo modelo contempla la participación del Sector

Privado en la Administración de los Programas de Pensiones, Medicina Preventiva y Curativa, Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales y Prestaciones Familiares, de acuerdo a la siguiente estructura de Administración.

Fondo de Pensiones: administrado por las Administradora de Fondo de Pensiones (AFP) y Cías. de Seguros de Vida, organizadas jurídicamente como sociedades anónimas.

Medicina Preventiva y Curativa, administrada por Instituciones de Salud Previsional (ISAPRE), las que pueden estar constituidas indistintamente como Sociedades Anónimas o corporaciones de derecho privado sin fines de lucro.

Accidentes del trabajo y enfermedades profesionales y de prestaciones familiares donde participan las mutualidades de empleadores y las Cajas de Compensación respectivamente, ambas como corporaciones de derecho privado sin fines de lucro.

La participación estatal -situación transitoria- está destinada a atender a los trabajadores que optaron por mantenerse en el Sistema anterior y a los pensionados que devengan rentas por vejez, invalidez y sobrevivencia en las antiguas Cajas de Previsión, estas funciones son realizadas por el Instituto de Normalización Previsional (I.N.P.), el que irá disminuyendo gradualmente su población beneficiaria, al estar impedido

legalmente para incorporar nuevos afiliados. A su vez el Fondo Nacional de Salud (FONASA) atiende a la población cuyo ingreso no le permite acogerse a los planes de salud de las instituciones privadas.

Pensiones.

Fuente: Decreto Ley 3500 de Noviembre de 1980.

Beneficios: El Sistema de Capitalización individual obliga a los trabajadores dependientes a ahorrar en una cuenta individual abierta en una A.F.P. de su elección, con el objeto de financiar su pensión por vejez o invalidez como las de sobrevivencia de sus beneficiarios. Además los trabajadores independientes pueden incorporarse voluntariamente al sistema.

El Estado, en su rol subsidiario, garantiza pensiones mínimas para los trabajadores que, cumpliendo con los requisitos no cuentan con los fondos necesarios para alcanzar dicho nivel.

Existen varias modalidades de financiamiento y pueden pagarse como "Retiro Programado" "Renta Vitalicia", "Renta Temporal con Renta Vitalicia"

La Ley fija en 65 años para los hombres y 60 para las mujeres como requisito básico para pensionarse. Sin embargo,

existen algunas disposiciones, como por ejemplo, depósitos voluntarios, que permiten pensionarse antes de esas edades.

Financiamiento del Fondo de Pensiones.

Las pensiones se financian con el saldo acumulado en la Cuenta Individual de cada afiliado. Sin embargo si este saldo resulta insuficiente para financiar una pensión igual a la mínima, los fondos del afiliado se complementan con un aporte fiscal. Este capital acumulado está constituido por las cotizaciones obligatorias y voluntarias mas la rentabilidad obtenida por la inversión del Fondo deduciéndose las comisiones cobradas por las A.F.P. Además se incrementa con el Bono de Reconocimiento que es un instrumento emitido por el I.N.P. que representa el valor estimativo del capital necesario para pagar la pensión que teóricamente el afiliado tenía devengada en el antiguo sistema al momento de su traspaso a la A.F.P. Este Bono se emite a nombre del trabajador se expresa en dinero y su valor se ajusta según la variación del indice de precios al consumidor (I.P.C.) más un interés real anual del 4% hasta la fecha en que el afiliado cumple la edad para pensionarse o cuando se invalida o fallece.

Los depósitos a la cuenta individual no tienen el carácter de cotizaciones previsionales para los efectos sobre impuesto a la renta.

Organismos Controladores.-

Para facilitar el control y supervisión del Sistema y evitar conflictos de intereses se estableció que las A.F.P. sean empresas de giro exclusivo, creándose para el efecto la Superintendencia de A.F.P. entidad autónoma que se relaciona con el gobierno a través del Ministerio del Trabajo y Previsión Social.

Resultados y Tendencias.-

Los beneficios que está otorgando el nuevo sistema no representan necesariamente la situación que prevalecerá en el largo plazo. El número de personas beneficiadas con pensiones pagadas por las A.F.P. alcanzó a 153,204 en Diciembre de 1993, lo que representa solo el 3.3% de la población cubierta por el Sistema.

Información al afiliado

La Ley establece el envío de una cartola cada 4 meses al afiliado donde se registran los movimientos de la cuenta individual: saldo anterior, abonos por cotizaciones, cobro de comisiones, bono de reconocimiento, y nuevo saldo.

Salud.-

Fuente.- Ley 18469 de 1985.

Contempla la libertad para elegir el Sistema de Salud que más le convenga, pudiendo mantenerse en el Sistema Estatal a través del Fondo Nacional de Salud (FONASA) o incorporarse al Sistema Privado, a través de la Institución de Salud Previsional (ISAPRE) de su preferencia.

Beneficios del Sistema de ISAPRE.-

Los afiliados del Sistema Estatal pueden optar por aportar su cotización para Salud a alguna ISAPRE mediante la suscripción de un contrato con dicho ISAPRE.

Financiamiento.

El financiamiento proviene de la cotización que efectúa el afiliado , lo que a lo menos debe corresponder al 7% de su remuneración imponible, adicional a esta cotización base el afiliado puede contratar un aporte extra con el objeto de obtener mayores beneficios.

El Sistema de Salud Chileno otorga las siguientes prestaciones: Medicina Preventiva y Curativa; subsidios por incapacidad laboral y accidentes del trabajo.

Preventiva.-

La medicina preventiva es el conjunto de acciones que procuran evitar la enfermedad o detectarla a tiempo. Se le debe practicar al paciente (a lo menos una vez al año y sin costo) un examen clínico por un médico cirujano, con la finalidad de pesquisar oportunamente la tuberculosis, enfermedades de forma transmisión sexual, glaucoma, cáncer, diabetes, cardiopatías, hipertensión, insuficiencia renal crónica, y demás que determine el Ministerio de Salud.

Curativa.-

Si despues del examen a que ha sido sometido el beneficiario (preventiva) se comprueba que efectivamente padece de algunas enfermedades cuya detección se buscaba, este tendra derecho a la medicina curativa en el sistema estatal -si está acogida a dicho Sistema de Salud - o a la cobertura de ISAPRE de la que es beneficiario.

Organismos Contralores.-

En el Sistema Estatal el control destinado a asegurar el adecuado uso de las prestaciones está entregado al Fondo Nacional de Salud, adicionalmente la Contraloría General de la República ejerce las acciones de control correspondientes a sus facultades

familiares, subsidios temporales por enfermedad, subsidios por desempleo, crédito social y prestaciones adicionales y complementarias.

Como las variables de afiliación, contribuciones, ingresos y gastos dependen de los esfuerzos de comercialización y de decisiones internas, la Caja de Compensación fija en forma particular el presupuesto operacional.

La aplicación del presupuesto de la Caja de Compensación de los Andes corresponde a la Gerencia de Planificación y Control.

El detalle que conduce a la formulación y elaboración del presupuesto anual de la Caja de Compensación es el siguiente:

1.- Gerencia del Área.- Recibe desde la gerencia general el marco de referencia y las bases generales sobre las cuales se deberá elaborar el presupuesto.

2.- Gerencia del Área.- Se define junto al resto de las gerencias la estructura del presupuesto definiendo Centros de Responsabilidades y Centros de Negocios.

3.- Gerencia del área.- Se definen criterios generales de clasificaciones e imputaciones contables.

4.- Gerencia del área.- Se defina el calendario de actividades.

5.- Planificación y control.- De acuerdo a las bases generales y específicas anteriormente definidas, para lo cual se captura información en una cédula predefinida, que contiene todos los item a presupuestar para cada centro de responsabilidad.

6.- Planificación y control.- Envía a Sucursales y Gerencias del área información histórica y la cédula de información con el fin de que cada uno proyecte los ítems que son de su responsabilidad.

7.- Planificación y Control.- Recibe desde sucursales y gerencias del área la información anteriormente solicitada.

8.- Planificación y Control.- Revisa los antecedentes recepcionados controlando consistencia de datos y comparando estas cifras con la información histórica.

9.- Planificación y control.- Procede a vaciar toda la información recepcionada en un archivo computacional.

10.- Planificación y Control.- A través de un modelo computacional se proyectan los gastos, ingresos, trabajadores cotizantes y beneficios adicionales, clasificados por Centros de Responsabilidad y Centros de negocios.

11.- Planificación y Control.- Elabora un Informe Consolidado.

12.- Planificación y Control.- Prepara Estados de Resultados proyectados para distintos escenarios de inflación , los cuales han sido definidos por la gerencia del área.

13.- Planificación y Control.- Elabora flujo de caja proyectado para distintos escenarios de inflación.

14.- Planificación y Control.- Una vez elaborado el presupuesto se somete a la aprobación de cada Gerencia del área de Santiago.- Respecto a las sucursales la aprobación corresponde al gerente de crédito y sucursales.

15.- Planificación y Control.- Aprobado el presupuesto por las respectivas gerencias, se somete a la apronación del Directorio.

16.- Planificación y Control.- Cuando el presupuesto es definitivamente aprobado por todas las instancias superiores de la Institución, envía copias a las respectivas jefaturas de área.

CONCLUSIONES

La participación del Sector Privado en la Administración de actividades relacionadas con la Seguridad Social, ha permitido logros importantes que se traducen en mejor atención a los beneficiarios, mejores pensiones y disminución del aparato administrativo del Estado.

CENTRO INTERAMERICANO DE ESTUDIOS DE SEGURIDAD SOCIAL

SISTEMA PRESUPUESTAL DE EL SALVADOR

EQUIPO No. 16

JUAN JOSE LOPEZ GRANADOS

RODOLFO AGUILAR

JULIO 1996

I N D I C E

INTRODUCCION

I. MARCO CONCEPTUAL DEL PRESUPUESTO

1. **Definiciones y conceptos básicos**
2. **Otros alcances conceptuales**

II. PROCESO PRESUPUESTARIO

1. **Concepto**
2. **Formulación del Presupuesto**
3. **Aprobación de la Ley del Presupuesto**
4. **Ejecución Presupuestaria**
5. **Seguimiento y Evaluación de la Ejecución Presupuestaria**

III. ENFOQUE PRESUPUESTARIO POR AREAS DE GESTION

1. **Presupuesto de Egresos**
2. **Presupuesto de Ingresos**

IV. PRESUPUESTO DE LA GESTION EMPRESARIAL DEL SECTOR PUBLICO.

V. PRESUPUESTO DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL.

VI. FUENTES ESPECIFICAS DE INGRESO Y DESTINO DEL GASTO POR FUENTE DE FINANCIAMIENTO.

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

El Presupuesto del Sector Público es un instrumento del Gobierno de El Salvador, el cual se constituye en la movilización de la administración del Estado, siendo éste la herramienta en la cual gira la vida económica del país.

Gran parte de la actividad económica del gobierno está destinada a llevar adelante proyectos de inversión, puestos de trabajo, etc., los cuales inciden en el desarrollo de las actividades productivas y financieras del país, así como también contribuye al bienestar económico y social de la población.

Desde hace treinta años, la administración del Sector Público ha venido trabajando con el sistema presupuestario por programas, el cual no rindió los frutos esperados; dado que mostró un conjunto de etapas muchas veces no integradas , y en otros casos, su existencia fue puro formalismo sin obtener ningún efecto en la administración. Nos referimos a un proceso de formulación del presupuesto con características bastante centralizadas y sin ningún control en su ejecución.

Lo anterior permitió hacer una evaluación de este presupuesto con el propósito de atacar las causas que dieron su origen, a efecto de que no se repitan en un nuevo enfoque presupuestario.

Como principal problema de dicho presupuesto fue el no haber considerado a todos los subsistemas que actualmente integran la Administración Financiera del Estado (AFI), lo que produjo fuertes limitaciones en todas sus fases, distintas a la elaboración del presupuesto.

Con estas consideraciones surge el proyecto del gobierno de El Salvador de modernizar el sistema presupuestario, con el apoyo financiero de la AID y con la asistencia técnica de otros organismos internacionales.

Como consecuencia de este proceso surgió en El Salvador, a partir de 1996, el Presupuesto por Areas de Gestión del Sector Público, que involucró a todas las instituciones propiamente públicas, incluyendo las descentralizadas como el Instituto Salvadoreño del Seguro Social, Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada, Instituto Nacional de Pensiones de Empleados Públicos y otras, contempladas en la nueva estructura en la gestión Producción Empresarial Pública, bajo el concepto de instituciones productoras de servicios para la satisfacción de necesidades de la población asegurada.

El contenido de este documento incluye: marco conceptual, el proceso presupuestario, enfoque presupuestario por áreas de gestión, el presupuesto de la gestión empresarial del sector público, presupuesto del ISSS.

SISTEMA PRESUPUESTAL DE EL SALVADOR

I. MARCO CONCEPTUAL DEL PRESUPUESTO

Día a día es mayor la preocupación por el aumento del gasto público. Su constante incremento provoca fuertes presiones al Ministerio de Hacienda. Ante esta situación la Dirección General del Presupuesto intenta contrarrestar el gasto público, para reducir el déficit y su impacto negativo en el financiamiento de la economía del país.

Esta política de restricción presupuestaria tiene sus ventajas y desventajas, aunque puede tener un efecto positivo e inmediato sobre el déficit presupuestario; también es de suponer un deterioro gradual en la prestación de los servicios públicos, principalmente en aquellas áreas de gestión del gobierno que son sensibles al comportamiento de la sociedad (servicios de salud, educación y otros).

La preparación y elaboración del presupuesto del sector público requiere de un análisis cuidadoso, en donde se revisen, orienten y asignen recursos para el cumplimiento de las metas trazadas por el Estado.

Para este propósito la decisión de asignar "recursos escasos" a necesidades crecientes, implica tomar decisiones políticas encaminadas a racionalizar los gastos, para ello, la forma y contenido del presupuesto se presenta como la alternativa que puede hacer compatible la solución acertada y duradera que permita cubrir los déficit de financiación y de prestación de servicios públicos.

El nuevo enfoque presupuestal para el sector público, permite racionalizar las decisiones en materia presupuestaria, para un manejo más transparente, ordenado y disciplinado del ingreso y gasto público.

En la actualidad mediante leyes anuales de presupuestos, el legislativo responsabiliza al funcionario público de mantenerse bajo los límites del gasto que ha sido autorizado.

1. DEFINICIONES Y CONCEPTOS BASICOS

CONCEPTO DE PRESUPUESTO

Es un instrumento en el cual se asignan recursos para el cumplimiento de los objetivos establecidos en los fines o funciones de una institución.

El Presupuesto es la herramienta que permite al Estado cumplir con la producción de bienes y servicios públicos para la satisfacción de las necesidades de conformidad al rol asignado en la economía y sociedad del país.

PRESUPUESTO POR AREAS DE GESTION

El Presupuesto por Areas de Gestión se fundamenta en una filosofía presupuestaria compatible a las características, actitudes y aptitudes de la administración pública del país en la perspectiva de su mejoramiento a través de objetivos y estrategias realistas y por lo tanto realizables.
El "Presupuesto por Areas de Gestión" es el instrumento por medio del cual se fijan los propósitos o resultados esperados y se cuantifican los recursos necesarios de conformidad al rol asignado al Estado.

AREAS DE GESTION.
Son los grandes propósitos que debe cumplir el gobierno en la prestación de servicios públicos y de la producción de servicios destinados a satisfacer las necesidades de la sociedad.

UNIDAD PRESUPUESTARIA.
Es el elemento básico de la estructura presupuestaria a la cual se asignan los recursos, en función de las líneas de trabajo del Plan Anual respectivo.

LINEA DE TRABAJO.
Es una división de la Unidad Presupuestaria, que representa áreas de gestión específicas (acciones) estratégicas necesarias para el cumplimiento de las mismas.

SUBLINEA DE TRABAJO.
Es una desagregación de la línea de trabajo y está integrada por varios centros de costos.

2. OTROS ALCANCES CONCEPTUALES

2.1 Alcance Político

La preparación y elaboración del presupuesto del sector público constituye un "acto político" en el cual se revisan, orientan y se asignan recursos para el cumplimiento de los fines del Estado. Para este propósito la decisión de asignar "recursos escasos" a necesidades crecientes requiere de un cuidadoso análisis que otorgue al político los mayores y mejores elementos para la toma de decisiones.

2.2 Alcance Administrativo

El concepto moderno de la administración rebasa la función operativa tradicional de toma de decisiones de conformidad a los asuntos que se presentan, en su lugar el administrativo moderno deberá: planear, dirigir, coordinar, informar, supervisar, evaluar y presupuestar las actividades a su cargo, de tal manera que disponga en forma previa a la ejecución, de las acciones de los elementos necesarios para racionalizar sus decisiones y cumplir sus responsabilidades con eficiencia y eficacia. El presupuesto constituye una "guía de gestión" que elimine o minimice la necesidad de tomar decisiones improvisadas.

2.3 Alcance Económico y Financiero

A través de sus variables básicas, ingreso, gasto y financiamiento, el Presupuesto tiene efectos económicos y financieros en el sistema nacional. En lo referente a lo económico, los ingresos tributarios constituyen el mayor porcentaje de participación. Desde el punto de vista financiero, el Presupuesto significa origen y destino del flujo financiero, el cual tiene un efecto principal en el financiamiento de la economía a través de la política monetaria y crediticia del país, por lo tanto las dimensiones de ingreso y gasto público deben hacerse por medio de un cuidadoso manejo que no ponga en riesgo un sano financiamiento de la economía.

2.4 Alcance Jurídico

El Presupuesto se traduce en una norma legal que proviene de las entidades legislativas; por lo tanto la sanción del presupuesto significa un análisis, reajuste y regulación de las acciones que el Poder Ejecutivo tiene previsto realizar en un período determinado de tiempo. El sentido jurídico implica los límites de las acciones que debe realizar la administración pública para el cumplimiento de las funciones que le corresponden. Asimismo en la aprobación del presupuesto se establecen normas que regulan la Administración de los recursos públicos; además se fijan las respectivas responsabilidades por ese manejo administrativo.

II. PROCESO PRESUPUESTARIO

1. CONCEPTO

El Proceso Presupuestario está conformado por un conjunto de etapas, de naturaleza flexible, dinámica y contínua, que están interconectadas, son interdependientes e interactuantes, por lo cual constituye una unidad y el tratamiento por separado de sus etapas, es sólo con fines de mejorar el análisis y facilitar la coordinación con los otros sistemas que tienen que ver con el Presupuesto en la administración financiera.

2. FORMULACION DEL PRESUPUESTO

Para una correcta programación y formulación presupuestaria es necesario realizar un minucioso análisis de los resultados de ejercicios presupuestarios anteriores que sustenten la estimación de los elementos del "nuevo presupuesto" ; evaluar lo que sucede con el ejercicio vigente, relacionando lo deseable con lo posible (ejecución presupuesto vigente); a fin de detectar errores y efectuar las correcciones que servirán tanto para el ejercicio vigente como para su incorporación en el presupuesto futuro.
En la formulación del Presupuesto debe tomarse en cuenta:

- Estimación del contexto económico y financiero del Presupuesto
- Determinación de la política presupuestaria
- Proyecto de Presupuesto de cada organismo
- Elaboración del Proyecto de Ley de Presupuesto

3. APROBACION DE LA LEY DEL PRESUPUESTO

Es una fase eminentemente política que concluye con la sanción del documento presupuestario. En cuanto al nivel de aprobación, éste debe ser el que otorgue la adecuada transparencia del contenido presupuestario, manteniendo un margen para la flexibilidad operativa a la Administración durante la ejecución presupuestaria.

4. EJECUCION PRESUPUESTARIA

La ejecución presupuestaria constituye la movilización de los recursos, a efecto de llevar a cabo las acciones y procesos previstos en el Plan de Trabajo para lograr los resultados en términos de objetivos y metas que figuran en el Presupuesto aprobado.

El "Presupuesto por Areas de Gestión" plantea que esta fase se realice siguiendo el principio de **"Centralización Normativa y Descentralización Operativa".**

La Centralización Normativa implica dar orientación e integrar desde el punto de vista de políticas, normas y procedimientos del funcionamiento de cada uno de los subsistemas (Presupuesto, Tesorería, Contabilidad, Informática y Crédito Público), la cual se realizará por medio de los órganos que constituyen la Administración Financiera Integrada (AFI).

La Descentralización Operativa implica delegar en cada institución pública la aplicación de las normatividades emanadas de los órganos rectores, con lo cual se percibe "desburocratizar" la ejecución del Presupuesto para agilizarla, a fin de que se garantice la obtención de los resultados con una adecuada administración de los recursos.

5. SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE LA EJECUCION PRESUPUESTARIA

Esta fase comprende el acompañamiento de la ejecución presupuestaria a través de la verificación de los resultados parciales que se van obteniendo en un período de la programación de la ejecución presupuestaria, así como su análisis al finalizar dicho período.

El propósito es determinar el comportamiento de los elementos del Presupuesto para detectar desviaciones en la ejecución y si es necesario aplicar medidas correctivas, oportunas y retroalimentar el proceso de la formulación presente y futura del Presupuesto.

El seguimiento y evaluación de la ejecución presupuestaria comprende :

- La medición de resultados de la ejecución presupuestaria
- Determinación y análisis de las desviaciones presentadas
- Selección y aplicación de las medidas correctivas

III. EL ENFOQUE PRESUPUESTARIO POR AREAS DE GESTION

El enfoque de "gestión presupuestaria" comprende las actividades de formulación, ejecución y evaluación del Presupuesto que deben realizar los responsables de las Unidades Presupuestarias de cada institución. Desde el punto de vista del proceso presupuestario, la gestión presupuestaria comprende:

- La asignación de recursos a través de la elaboración del Proyecto de Presupuesto y sus sucesivos reajustes.
- La ejecución presupuestaria como el proceso de toma de decisiones en forma directa para la aplicación de los recursos en la obtención de los resultados.
- El seguimiento y evaluación de la ejecución presupuestaria.

1. PRESUPUESTO DE EGRESOS

La expresión presupuestaria de cada institución del Sector Público se presenta en "Unidades Presupuestarias", que constituyen los niveles de la Estructura Presupuestaria en los que se asignan los recursos, se determinan las responsabilidades en la gestión presupuestaria y se dará seguimiento y evaluación de los resultados presupuestarios. Dichas unidades son de dos tipos:

- Unidad Presupuestaria de Dirección y Administración Institucional

Comprende las actividades de Dirección Superior y los servicios de apoyo y de tipo auxiliar necesarios para el desarrollo de las Unidades Operativas y está bajo la responsabilidad de los titulares del organismo.

- Unidad de Gestión Presupuestaria "Operativa"

Se establecen con base a las funciones que constituyen la "razón de ser" de las instituciones; su número está en función de los campos funcionales que tienen un proceso final en la prestación de un servicio, por ejemplo: los niveles de educación, los trabajos de mantenimiento, los servicios preventivos de la salud, etc.

La responsabilidad de estas unidades están a cargo del funcionario que dirige las acciones en forma directa a los resultados de dicha gestiòn.
En ambos niveles, los responsables son "solidarios" en todo el proceso presupuestario; no obstante, para fines de administración y supervisión interna podrán fijarse otros niveles de responsabilidad.
Los Presupuestos de estas Unidades se expresan en Planes Anuales de Trabajo (resultados esperados) y en estimaciones de la cuantificación de los recursos financieros (egresos clasificados según el objeto).

2. PRESUPUESTO DE INGRESOS

Representa el nivel de ingresos que se proyectan percibir para un ejercicio presupuestario, a través de la Unidad responsable de la administración y recolección en una institución determinada y en el caso del Gobierno Central incluye también la fiscalización de algún tipo de ingreso.

IV. PRESUPUESTO DE LA GESTION EMPRESARIAL DEL SECTOR PUBLICO.

El Presupuesto empresarial es un instrumento útil para la propia gestión de la empresa, su elaboración debe basarse en metodologías idóneas y de manejo por la propia empresa. Dicho presupuesto refleja la "integralidad" de sus operaciones, debe tener flexibilidad operativa, es decir la estructura presupuestaria no debe ser rígida y finalmente debe permitir realizar el seguimiento y la evaluación de los resultados parciales y finales de la ejecución presupuestaria.

La estructura de este Presupuesto está constituido por cinco presupuestos:
- Resultados Operativos
- Inversiones
- Financiero Administrativo
- Resultados Generales y Aplicaciones Financieras
- Presupuesto de Caja

Por otra parte, el Presupuesto debe basarse en las leyes orgánicas, planes sectoriales de desarrollo y del gobierno, planes institucionales, resultados operativos, económicos y financieros, capacidad de producción y de comercialización.

AREAS DE GESTION DEL SECTOR PUBLICO. Las áreas de gestión determinadas son las siguientes:

A. CONDUCCION ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO
Incluye: Organo Legislativo, Corte de Cuentas, Presidencia de la República, Ramo de Hacienda, etc.

B. ADMINISTRACION DE JUSTICIA Y SEGURIDAD CIUDADANA
Organo Judicial, Fiscalía General de la República, Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos, Ramos de Justicia y Seguridad Pública, etc.

C. DESARROLLO SOCIAL
Ramos de Educación, Salud Pública y Asistencia Social, Trabajo y Previsión Social, etc.

D. APOYO AL DESARROLLO ECONOMICO
Ramos de Economia , Agricultura y Ganaderia , Obras Pùblicas.

E. DEUDA PUBLICA
Esta área comprende el manejo de la deuda pública en lo referente a la atención a su servicio, tanto para el mercado interno como para el externo.

F. OBLIGACIONES GENERALES DEL ESTADO

Representa el monto de recursos financieros destinados a los aportes, subsidios, subvenciones y otros compromisos de carácter obligatorio del estado.

G. PRODUCCION EMPRESARIAL PUBLICA

Administración Nacional de Telecomunicaciones, Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados, Instituto Salvadoreño del Seguro Social, Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada, Instituto Nacional de Pensiones de Empleados Públicos, etc.

V. PRESUPUESTO DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL

De acuerdo a los lineamientos emitidos por el gobierno de El Salvador, a través del Ministerio de Hacienda, ramo responsable de las finanzas públicas, y con base a la aprobación de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado, a partir de 1996, entró en vigencia la nueva estructura del Presupuesto, que lleva consigo cambios sustanciales en relación a la estructura presupuestaria anterior; que en el caso específico del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS) generó expectativas en cuanto a la definición de responsabilidades en las Unidades Presupuestarias establecidas, así como también la reubicación de centros de costos en áreas de gestión acordes a sus funciones.

El ISSS se ubica dentro de la gestión "Producción Empresarial Pública", como productor de servicios de salud para la satisfacción de necesidades de la población derechohabiente.

En tal sentido y de acuerdo a las Normas Presupuestarias para la Formulación del Presupuesto emitidas por el Ministerio de Hacienda, para 1996, el Presupuesto del ISSS está conformado por 7 Unidades Presupuestarias:

1. Dirección y Administración Institucional

Incluye las actividades de Dirección Superior y los servicios de apoyo (Informática, Comunicaciones, Auditoría, ect.) que ayudan al desarrollo de las unidades de producción.

2. Captación de Recursos

El objetivo de esta Unidad es la recolección de los ingresos a través de la captación en concepto de cotizaciones, intereses, multas, venta de servicios y recuperación de mora.
En esta Unidad se estima también el costo que genera "la recolección de ingresos".

3. Atención Integral de Salud
Comprende los servicios de Consulta Externa que se brinda a la población asegurada a nivel nacional. En el Presupuesto de 1996, esta Unidad está desagregada en cuatro líneas de trabajo que representan las regiones: Metropolitana, Central, Occidental y Oriental.

4. Atención Hospitalaria de Salud
En esta Unidad Presupuestaria están representadas las acciones referidas a la Hospitalización (Medicina especializada, diagnóstico y tratamiento de las diferentes enfermedades) distribuidas a nivel nacional en las regiones Metropolitana, Occidental y Oriental.

5. Prestaciones Económicas
Esta Unidad tiene como propósito el otorgamiento de las prestaciones económicas a la población beneficiaria, como son los subsidios (incapacidad temporal, accidente de trabajo, etc.), pensiones por invalidez, vejez y muerte, sobrevivencia por riesgo común y profesional y auxilios de sepelio.

6. Desarrollo de la Infraestructura
Tiene a cargo el desarrollo de la infraestructura del ISSS, a través de la adquisición de terrenos, la construcción, remodelación, ampliación y equipamiento de las obras físicas con que cuenta la institución, con el fin de cubrir la demanda de servicios hospitalarios.

7. Inversión Financiera
Incluye las acciones tendientes a la realización de inversiones a largo plazo, con el fin de consolidar la base económica y garantizar el incremento de las reservas para el desarrollo y cumplimiento de los programas de seguridad social.

VI. FUENTES ESPECIFICAS DE INGRESO Y DESTINO DEL GASTO POR FUENTE DE FIANANCIAMIENTO.

FUENTES ESPECIFICAS DE INGRESO

El Instituto cuenta con recursos propios, su principal fuente lo constituyen las cotizaciones, producto del incremento del 12% que se espera en la población cotizante y un aumento en el salario medio cotizable del 11.7%; otras fuentes están representadas por los intereses, multas, venta de servicios y otros, que son generados por los regímenes de Salud e Invalidez, Vejez y Muerte, y determinan el nivel de egresos para 1996.

El total de ingresos esperados por el ISSS para el presente ejercicio asciende a 2,200.1 millones de colones, de los cuales 1,652.8 millones corresponden al Régimen de Salud y 547.3 millones al Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte.

DESTINO DEL GASTO POR FUENTE DE FINANCIAMIENTO

La programación de los gastos se basa en el nivel de ingresos, los cuales para 1996 se espera alcancen el valor de 2,200.1 millones de colones; y se encuentran distribuidos entre las diferentes unidades presupuestarias definidas en la nueva estructura presupuestaria. En el presupuesto se incluyen los gastos que generará la implantación de nuevos proyectos (funcionamiento de 11 clínicas comunales, incorporación de niños de 5 a 6 años, incremento en tarifas de servicios básicos, incremento salarial de 8%, compra de servicios hospitalarios privados, etc.).

Es importante mencionar que el Presupuesto del Instituto incluye en su Plan de Trabajo, los propósitos y fines que espera lograr con los recursos aprobados para el presente ejercicio.

CONCLUSIONES

El Presupuesto de El Salvador , está diseñado por "Areas de Gestiòn" y comprende las etapas de formulaciòn , ejecuciòn y evaluaciòn, las cuales deben realizar los responsables de las unidades presupuestarias de cada institución.
La estructura del presupuesto esta integrada por : Sector Pùblico , Presupuestos Especiales, Instituciones Descentralizadas No Empresariales y Empresas Pùblicas No Financieras.

El proceso de formulaciòn está diseñado siguiendo una estructura piramidal . En este enfoque presupuestario se aplica el principio de "Centralizaciòn Normativa y Descentralizaciòn Operativa", responsabilizando a los titulares de las instituciones y unidades operativas en la aplicaciòn de la política presupuestaria .

El àrea de gestiòn del Sector Pùblico denominada "Producciòn Empresarial Pùblica " comprende las instituciones descentralizadas creadas y organizadas como empresas, que tienen a su cargo la producciòn de bienes y servicios , el Instituto Salvadoreño del Seguro Social de El Salvador, por estar ubicado en este sector goza de autonomía funcional y financiera, lo cual le permite utilizar los recursos de manera óptima para conseguir los objetivos previstos en su plan anual de trabajo.

La ejecuciòn del presupuesto es simultánea con la contabilidad, por estar asociadas y estructuradas las cuentas del càtalogo contable y presupuestario, lo cual permite obtener estados financieros sujetos de comparaciòn a nivel de cuentas , con valores similares en ambos informes.

Los catálogos contable y presupuestario, han sido elaborados de acuerdo a una estructura única a nivel nacional y son de aplicación obligatoria para todas las instituciones, lo cual permite al Ministerio de Hacienda consolidar las operaciones presupuestarias en un período determinado; lo que convierte al Presupuesto en una herramienta primordial para la toma de decisiones.

BIBLIOGRAFIA

- **Enfoque Presupuestario por Areas de Gestión del Sector Público Dirección General del Presupuesto, Ministerio de Hacienda San Salvador, El Salvador**

- **Instrumentos Técnicos para elaborar el Presupuesto por Areas de Gestión, Dirección General del Presupuesto, Ministerio de Hacienda, S. Salvador, El Salvador**

- **Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado. Ministerio de Hacienda, S. Salvador, El Salvador.**

- **Presupuesto aprobado del ISSS - 1996.**

EL SISTEMA PRESUPUESTAL DEL PERU

INTRODUCCION

El Instituto Peruano de Seguridad Social (IPSS), es una institución autónoma descentralizada, con autonomía técnica, económica y administrativa, con personería jurídica de derecho público interno, que tiene a su cargo cubrir a los asegurados y sus familiares, contra los riesgos de enfermedad, maternidad, invalidez , accidente , muerte y contra cualquier otra situación factible de ser amparada y señalada por la Ley.

Bajo la primicia de que los servicios de salud entraban a competir en un mercado abierto, la nueva administración inició a partir de 1994 la aplicación del concepto empresarial en el manejo presupuestal, con una nueva metodología para la asignación de recursos a los órganos desconcentrados, ya no sobre la base de sus requerimientos sino sobre su producción de servicios, lo que ha conllevado a una nueva estructura organizacional.

Esta nueva organización presupuestal articula los tres elementos que conforman el sistema presupuestal: los fondos a ser administrados, el ente administrativo (AFIPSS) y los órganos desconcentrados.

SISTEMA PRESUPUESTAL DEL PERU

Definamos como **SISTEMA** al conjunto ordenado de componentes o elementos interrelacionados, interdependientes o interactuantes, que tiene por finalidad el logro de objetivos determinados en un plan.

El **PRESUPUESTO** es un plan cuantitativo anticipado, que expresa los objetivos de la Empresa para un periodo determinado constituyendose por lo tanto en una herramienta de gestión.

El Instituto Peruano de Seguridad Social ha establecido un Sistema Presupuestal basado en el Equilibrio entre Ingresos y Gastos, con una tendencia creciente en la generación e incremento de reservas.

Asimismo, el Instituto Peruano de Seguridad Social, viene consolidando un Sistema Presupuestal en donde la distribución de los recursos a los Organos desconcentrados se basa en:

- Valor Bruto de la Producción (VBP), el cual es producto del reconocimiento económico de su Producción (metas) por una tarifa standarizada de acuerdo a los niveles de los Centros Hospitalarios.

- Estos a su vez proyectan sus gastos de acuerdo a sus centros de costos.

BASE LEGAL.-

- Ley 26199 - Ley Marco del Proceso Presupuestario para el Sector Público.

- Ley 26553 - Ley de Presupuesto del Sector Público para 1996

- Decreto Legilativo 513 - Ley del sistema Nacional de Presupuesto de la Actividad Empresarial del Estado.

- Ley 24786 - Ley General del instituto Peruano de Seguridad Social.

- Resolución No. 1109-GG-IPSS-95 que aprueba la Directiva metodológica No. 018-GG-IPSS-95 para la Programación y Formulación del Presupuesto del Instituto Peruano de Seguridad Social.

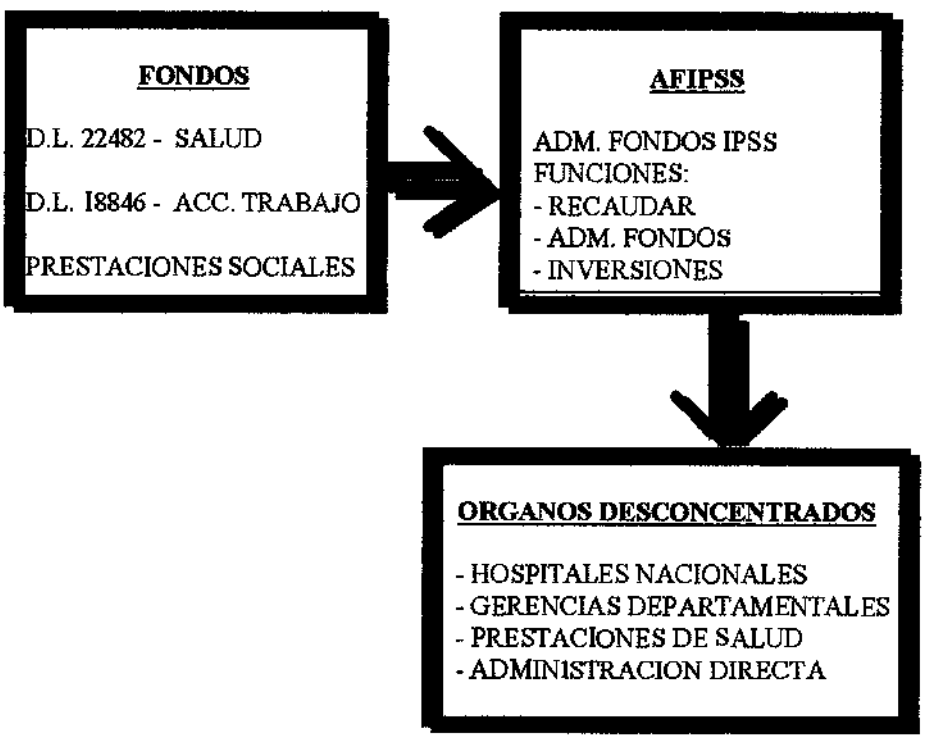
AMBITO Y VIGENCIA.-

El Instituto Peruano de Seguridad Social (IPSS), es una Institución Autónoma descentralizada , no recibe transferencia alguna del Tesoro Público (Gobierno).

El Presupuesto involucra a todas las Dependencias que conforman el Instituto Peruano de Seguridad Social, como son los Organos Desconcentrados (Gerencias Departamentales , Hospitales Nacionales y Programas que ayudan a descentralizar los servicios de salud) y la Administradora de los Fondos del Instituto Peruano de Seguridad Social, que denominaremos en adelante AFIPSS, la misma que administra los fondos de : Salud, Accidentes de trabajo y Enfermedades Profesionales y el de Prestaciones Sociales .

La vigencia del Presupuesto es por un año .

NUEVA ORGANIZACION PRESUPUESTAL



CENTRO DE PRESUPUESTOS.-

Se define como centro de presupuesto para establecer los Ingresos y Gastos del Instituto Peruano de Seguridad Social, a las unidades que llevan Contabilidad separada y cuentan con Ingresos y Gastos especificos, segun el detalle siguiente:

DE LOS FONDOS

- Fondos de Salud - D.L. 22482
- Fondo Accidente de Trabajo y Enfermedades Profesionales-D.L.18846.
- Prestaciones Sociales -Ley 24786.

ADMINISTRADORA DE LOS FONDOS DEL IPSS (AFIPSS)

Integrada por :

- Consejo Directivo
- Consejo de Vigilancia
- Gerencia General
- Gerencias Centrales
- Oficinas Generales

LOS ORGANOS DESCONCENTRADOS DEL FONDO DE SALUD.

Que son :

- Gerencias Departamentales
- Hospitales Nacionales
- Gerencia de Servicios Especiales de Salud
- Gerencia de Servicio de Salud Itinerantes
- Gerencia de Centro de Hemodialisis
- Gerencia de especialistas del IPSS(EIPSS)
- Instituto Peruano de Oftalmologia (IPO)
- Instituto Nacional del Corazon(INCOR)

El presupuesto se aprueba globalmente a nivel de Organos Desconcentrados, pero cada uno de ellos debera desagregar su presupuesto por cada uno de sus Centros Asistenciales o Centros de Produccion de acuerdo con sus necesidades de gasto y teniendo como referencia sus metas de producción y las tarifas aprobadas .

COMPOSICION DE LOS INGRESOS.-

Los ingresos se presupuestan tomando en cuenta, la base histórica agregando a la misma los indicadores de crecimiento de la población económicamente activa (PEA), el Producto Bruto Interno (PBI), programas agresivos de captación de aportantes morosos e índices de empleo, etc.

Los ingresos están conformados por:

El fondo de Salud .

- Constituído por la recaudación de las aportaciones del D.L. 22482 incluido intereses, moras y multas asi como los cobros por la atención a asegurados de empleadores morosos .

- La renta por el alquiler de los inmuebles propiedad del fondo de salud D.L.22482.

- los intereses, comisiones y otros por la colocación de los ingresos y Reservas del fondo .

- Donaciones aprobadas por el Consejo Directivo.

- Venta de Servicios de Salud a Terceros

- Otros ingresos.(Venta de Bases de Licitac. desechos etc,)

El fondo de Accidente de Trabajo y Enfermedades Profesionales - D.L. 18846.

- Por la recaudación de las aportaciones del D.L.18846 incluidos intereses, moras y multas.

- Los intereses, comisiones y otros por las colocaciones de los ingresos del fondo .

Las Prestaciones Sociales (L.24786).

- Excedentes del ejercicio anterior -Fondo de Solidaridad.
- Ingresos Propios por venta de servicios y otras actividades de las Prestaciones Sociales.
- Los Intereses y comisiones y otros por las colocaciones de los ingresos del fondo.
- Donaciones aprobadas por el Consejo Directivo.

COMPOSICION DE LOS GASTOS.-

GASTOS OPERATIVOS

Son aquellos gastos que se destinan para cumplir con una función, mediante la fijación de metas u objetivos, empleandose para tal fin, recursos materiales, humanos y financieros.

Los gastos operativos estan conformados por :

- **La Administradora de los Fondos del Instituto Peruano de Seguridad Social (AFIPSS).**

  Constituído por la comisiones que se le paga por Administrar y Recaudar las aportaciones de los Fondos de Salud, Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales.

- **Prestaciones de Salud.**

  Las prestaciones de salud se subdividen en:

  Organos Desconcentrados .- Sus presupuestos se establecen de acuerdo a sus metas de producción, a las cuales se les define una tarifa. En la actualidad se les ha reconocido 43 productos como son:
  Consulta Externa, Hospitalización, Trabajos Odontológicos, Urgencias, Emergencias, Hemodialisis, Parto Vaginal, Parto con Cesarea, Intervenciones Quirurgicas Mayores, menores , de dia, laparoscópica etc. y procedimientos tales como: Cateterismo, Encefalograma, Electrocardiograma,Tomografias y otros.

Programas Administrados directamente por la Administradora de los Fondos del Instituto Peruano de Seguridad Social (AFIPSS).

Son aquellos programas que sirven de apoyo a la gestión de Salud.

Prestaciones Económicas.- Son las Prestaciones en Dinero que se dan como Subsidios por Enfermedad - Maternidad, asi como por sepelio y luto.

Pago de pensionistas del D.L. 20530.

GASTOS DE INVERSION.

Son aquellos gastos que se destinan para aumentar la capacidad operativa de la Institución.

Se subdividen en:

- **Estudios de Pre-Inversión.**
- **Estudios definitivos**
- **Obras**
- **Bienes de Capital**
- **Bienes de Capital No Ligados a Proyectos de Inversión..**- Este concepto se utiliza para reposición de Activos Fijo.

CONTROL PRESUPUESTAL

El control presupuestal se realiza a través de evaluaciones mensuales y trimestrales. Las evaluaciones mensuales son para informes de gestión y órganos internos de la Institución y los informes trimestrales son para los órganos externos de control. Estas evaluaciones se efectuan a los 20 días de terminado el período evaluativo, éstas evaluaciones se realizan en unidades físicas y en precios corrientes .

En la evaluación se toma en cuenta los siguientes indicadores:

- Cumplimiento de metas presupuestadas para asegurados .

- Avances logrados en el acercamiento de los Stándares de concentración en la consulta externa, disminución del coeficiente entre día-estancia y egreso.

- Disminución del costo unitario por consulta virtual.

- Oportunidad en la presentación de la información mensual sobre Producción y Flujo de Caja .

- Las desviaciones sustantivas que se registran, en la ejecución con relación a las metas trimestrales presupuestadas, serán de materia de sustentación y explicación, precisando los factores que hallan motivado dichas variaciones.

CONCLUSIONES

- El sistema presupuestal del Instituto Peruano de Seguridad Social (IPSS) está basado en el equilibrio entre ingresos y gastos, con una tendencia creciente a la generación e incremento de reservas.

- El Financiamiento del presupuesto del IPSS está conformado por : Fondo de Salud. D.L. 22482, Fondo de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales D.L. 18846 y Prestaciones Sociales Ley 24786.

- La Nueva organización presupuestal del IPSS, articula tres elementos que conforman el sistema: Los Fondos a ser administrados, el Ente Administrador AFIPSS y los Organos Desconcentrados.

- El Presupuesto del IPSS, se aprueba a nivel de cada uno de los fondos que lo conforma.

- El Presupuesto de gasto se aprueba globalmente a nivel de Organos Desconcentrados, teniendo cada uno de ellos desagragerlos por cada uno de sus Centros asistenciales o Centros de producción

- El Control Presupuestal se realiza a través de las evaluaciones mensuales y trimestrales; mensuales para informe de gestión y para los organos internos de la Institución y trimestralmente para los organos externos de control como es la Oficina de Instituciones y Organismos del Estado.

CONCLUSIONES GENERALES

Los propósitos fueron alcanzados, pues se nos ofreció una visión general de la **técnica presupuestal**, de los aspectos teóricos que la sustentan y las bases para su aplicación en nuestras instituciones. También porque se fortaleció el criterio del rol que los directivos con responsabilidad financiera podemos y debemos asumir para el óptimo empleo de esta herramienta de la administración.

El marco conceptual como primer contenido temático, sirvió para favorecer una clara concepción del origen, etapas y situación actual de la seguridad social , sentando las bases para la comprensión de las transformaciones que se avecinan.

Fue acertada la secuencia de los asuntos tratados, al igual que el alcance de los contenidos, en particular el **sistema de control presupuestario**, que como tema central sirvió de soporte a la estructura temática del curso.

La presentación del **presupuesto base cero** nos acercó a herramientas insuficientemente utilizadas, con lo cual enriquecimos nuestras posibilidades de perfeccionar las actuales metodologías presupuestales en las instituciones o en niveles tan simples como nuestro propio puesto de trabajo.

Los temas **presupuesto por programas y presupuesto y control de proyectos** complementaron el tema central, aportándonos substanciales elementos técnicos en el proceso lógico que deben de seguir estos procedimientos. La exposición teórica y su ejercicio a través de simulaciones contribuyen a consolidar los aspectos impartidos.

Merece especial atención por lo rico de su presentación, tanto en ejemplos, como en su aporte para todo el grupo, la exposición que cada país representado en el taller efectuó sobre la forma de presupuestar en sus instituciones , comprendiendo los aspectos filosóficos y la experiencia adquirida posterior a la transformación de la seguridad social en una economía de mercado como en CHILE, un ejemplo muy claro de presupuestar por áreas y niveles de gestión como en el SALVADOR o tomando como base para su presupuestación los gastos como en CUBA . Así mismo nos fue posible asomarnos a las características de elaboración del presupuesto en un sistema que se encuentra en plena transformación a una sistema de capitalización individual como PERÚ. Es necesario comentar que cada sistema tiene sus características propias, donde unos toman en cuenta el ingreso como base, otros el gasto y la mayoría ambos aspectos y donde llama la atención que la participación de las unidades operativas (las unidades que ejercen el