

Serie Gestión de la Educación Superior
Número 3

La creación de un presupuesto en la educación superior

Ann Gibson, PhD, CPA
Directora de Ética de los Negocios
y Profesora de Contabilidad
Facultad de Administración y Negocios, Universidad Andrews
Berrien Springs, Michigan

2

La *Serie de Gestión de la Educación Superior* es producida y editada por el Departamento de Educación de la Asociación General de los Adventistas del Séptimo Día, Silver Spring, MD 20904
Copyright © General Conference Department of Education, 2009

Equipo asesor

Lisa Beardsley
Directora asociada, Departamento de Educación, Asociación General
John Fowler
Director asociado, Departamento de Educación, Asociación General
Dennis C. Keith, Sr.
Tesorero asociado (jubilado), Asociación General

3

Prefacio

Este cuadernillo es el tercero de una serie producida por el Departamento de Educación de la Asociación General de los Adventistas del Séptimo Día. La serie tiene el propósito de brindar orientación respecto de los principales temas relacionados con la educación superior, y está pensado mayormente para administradores que trabajan en el ámbito de la educación terciaria. Una de las funciones del Departamento de Educación de la Asociación General es organizar y servir de asesores del proceso de acreditación de todas las instituciones educativas administradas por la Iglesia Adventista. La Agencia de Acreditación de Escuelas, Colegios Superiores y Universidades Adventistas (AAA) cumple esta responsabilidad e identifica en su manual cuáles son las expectativas de operación institucional. Los cuadernillos de esta serie tienen el propósito de ayudar a que los administradores mejoren la calidad institucional de acuerdo con las expectativas de la AAA y las mejores prácticas de la comunidad educativa internacional. Cada cuadernillo está escrito principalmente por un autor, al que asiste un equipo de lectores que brinda consejos y aportes sobre el tema. Para conseguir estos cuadernillos es necesario ponerse en contacto con el Departamento de Educación de la Asociación General, o por medio del sitio web <http://education.gc.adventist.org> (véase publicaciones).

C. Garland Dulan, PhD
Director de Educación
Asociación General de los Adventistas del Séptimo Día

4

Tabla de Contenidos

Introducción 3

Primera Parte – Creación del presupuesto: El contexto	4
Definición y principios	4
Los temas y el ambiente	5
El ideas vs. la realidad	5
La relación entre el presupuesto y	
Los planes estratégicos organizacionales	5
La política presupuestaria	6
El personal que participa del proceso presupuestario	8
Críticas al proceso de creación de presupuesto	10
Segunda Parte – Creación del presupuesto: El proceso	13
Preparación del presupuesto	13
Presupuesto centralizado o participativo	13
Preparación del presupuesto operativo	15
Los ingresos	15

5	
Los gastos (egresos)	16
Reducción presupuestaria	20
El presupuesto de caja	21
El presupuesto de capital	24
Implementación presupuestaria	25
Comunicación del presupuesto	25
La presentación oral	25
La presentación escrita	26
Control presupuestario	26
El informe de variaciones presupuestarias	26
Técnicas analíticas adicionales	28
Conclusión	31
Apéndices	
A. Modelos de presupuesto	33
B. Las ocho reglas de oro para crear presupuestos efectivos	37
C. Más allá del presupuesto: El modelo de Hope y Fraser	38
D. Glosario de coeficientes y análisis financieros	42
E. Referencias y recursos adicionales	44

6 Introducción

En los primeros años del siglo XX, los líderes de negocios de los Estados Unidos se dieron cuenta de que el antiguo estilo de hacer negocios, que implicaba una sola línea de productos de una sola industria era insuficiente para satisfacer la creciente demanda de los consumidores. La respuesta que dieron fue desarrollar la organización de producción integrada verticalmente; entre las primeras que siguieron este modelo estuvieron las compañías DuPont y General Motors. El campo de la gestión fue lanzado de manera oficial por la creación de este tipo de organización. El proceso de gestión fue descrito por los primeros gerentes como un sistema de *planificación, organización, liderazgo y control*.

Los gerentes de estas compañías tempranas tan diversificadas pronto se dieron cuenta de que los procesos de *planificación* y *control* eran mucho más difíciles una vez que las actividades operativas quedaban diseminadas a lo largo y a lo ancho de las diversas divisiones de una compañía. La respuesta fue: ¡EL PRESUPUESTO! Los primeros presupuestos estaban diseñados como herramientas para administrar los costos y el flujo de efectivo entre las diversas divisiones. Con el tiempo, las compañías desarrollaron presupuestos operativos, que anticipan los ingresos y los gastos del siguiente período operativo, y los presupuestos de capital, que presentan el plan de gastos de los bienes de uso y de otros bienes cuya utilidad trasciende el período inmediatamente siguiente.

Hoy día, todas las organizaciones, tengan o no fines de lucro, utilizan las técnicas presupuestarias desarrolladas por DuPont y General Motors para contribuir con la planificación y el control organizacional. Todas las organizaciones, incluyendo los colegios superiores y universidades, tienen

que luchar para establecer proyecciones de sus ingresos y egresos como un ejercicio organizacional de la planificación de la dirección futura de la entidad. Todos ellos experimentan lo que entendieron los contadores de DuPont a comienzos del siglo XX: que cuanto más compleja es la organización, más difícil es llevar a cabo las funciones esenciales de gestión de planificar y controlar.

La creación de un presupuesto en la educación superior examina el proceso presupuestario que tienen que enfrentar los colegios superiores y universidades en lo que es un ambiente educacional cada vez más complejo.

La monografía se divide en dos partes. La primera analiza el contexto de la creación de un presupuesto, e incluye su definición, el ambiente, el personal involucrado y las críticas al proceso. En esta sección también se incluye un análisis de la relación entre el presupuesto y la planificación estratégica, y los riesgos que enfrenta una organización cuando el *proceso* presupuestario interactúa con las *personas* que, en último término, tienen que encargarse de que el presupuesto funcione.

La segunda parte analiza el proceso presupuestario en sí mismo, incluyendo el desarrollo, la implementación y el control presupuestario. Esta sección no ha sido escrita pensando en el gerente financiero o en el jefe de contadores; por el contrario, ha sido preparada para el que no posee conocimientos contables pero que quiere llegar a tener una visión general del proceso.

La conclusión resume los puntos clave, tanto del contexto como del proceso presupuestario. Los apéndices ofrecen un resumen de varios modelos presupuestarios posibles, pautas para crear presupuestos efectivos, un breve análisis de un libro reciente que insta a las organizaciones a ir más allá del presupuesto (o al menos más allá de sus principales riesgos), e información adicional sobre el análisis de proporciones y financiero.

7

PRIMERA PARTE: LA CREACIÓN DEL PRESUPUESTO: EL CONTEXTO

Definición y principios

El presupuesto es una declaración respecto de los planes, prioridades, metas y objetivos de una organización, que son expresados en términos financieros y para un período determinado de tiempo. El período de tiempo más común que cubre un presupuesto es un año. Los presupuestos de capital suelen abarcar un período más largo de tiempo. Los presupuestos constituyen una herramienta y un medio para lograr un fin, pero no representan un fin en sí mismos. El propósito primordial del presupuesto es contribuir con los procesos de planificación y control de una organización, departamento o programa determinado, si bien cuando está formulado de manera correcta, el presupuesto puede contribuir también a una mejor comunicación y motivación dentro de su respectiva organización. La función de control que tiene el presupuesto se vuelve efectiva una vez que se ha producido la actividad. Su propósito es determinar si lo que fue anticipado es lo que realmente sucedió. La evaluación del desempeño gerencial a menudo forma parte del proceso de control.

Para comenzar la preparación del presupuesto de una organización, departamento o programa, es necesario que en primer lugar sepamos cuál es el propósito de la entidad y qué es lo que está tratando de lograr por medio de sus actividades. Es por ello que la primera pregunta que tenemos que preguntarnos cuando comenzamos el proceso de preparar un presupuesto es: “¿Qué es lo que queremos lograr?”

Una vez que conocemos cuál es la misión, es necesario establecer metas. Al poner en acción este paso, tenemos que preguntarnos: “¿De qué manera llevaremos a cabo este plan?” Las metas son establecidas por medio de una comparación de la misión y de las circunstancias prevaletentes, con el fin de determinar en qué dirección necesitamos avanzar para hacer una realidad la misión.

No deberíamos pasar por alto la importancia de definir con claridad la misión y las metas de la organización como parte del proceso de creación del presupuesto. Como parte del proceso de creación del presupuesto, el gerente financiero tiene que saber qué es lo que quiere lograr la institución y tiene que buscar los recursos necesarios para contribuir con el avance de la misión institucional. La función del gerente financiero es ayudar a la organización para que esta pueda financiar sus prioridades y propósitos, y no “acumular” fondos para cumplir sus propios objetivos. Los propósitos primordiales de la creación del presupuesto son el cuidado y el mantenimiento de la institución, y el fomento de sus metas, aun en momentos en los que se disponga de fondos limitados.

Una vez que se han establecido cuáles son las metas, es necesario evaluar maneras alternativas de alcanzarlas y seleccionar un camino determinado como la estrategia que se espera seguir. La estrategia especifica la actividad, lo que se necesita, cuándo se lo necesita, y qué recursos se requerirán para lograr estos objetivos. La pregunta que hay que tener en mente en esta parte del proceso es: “¿Cuánto costará la actividad?” La respuesta a esta pregunta llega a ser el presupuesto. La meta y la estrategia para alcanzarla llegan a ser la justificación del presupuesto.

Si se realiza de manera apropiada, el proceso presupuestario coordina las acciones de los diferentes gerentes y departamentos o programas de la organización, a la vez que garantiza el compromiso de lograr los resultados deseados. Por último, el presupuesto votado ofrece

8

metas de ingresos de los departamentos o programas de una organización, y da autoridad a los gerentes de los departamentos para que incurran en gastos dentro de sus áreas de responsabilidad.

Los temas y el ambiente

El ideal vs. la realidad

El Centro para el Liderazgo Sylvester Jones describe el proceso ideal de creación de presupuesto como uno que hace realidad los siguientes logros:

1. Define o redefine las metas que reflejan de manera realista los recursos disponibles en la organización.
2. Conmina a los miembros de la organización a que hagan uso de los fondos en forma eficiente.
3. Brinda una información exacta para la evaluación de los programas y las actividades.
4. Colabora con el proceso de toma de decisiones.
5. Proporciona una referencia histórica que puede ser utilizada para la planificación futura.

Desafortunadamente, la realidad de la creación presupuestaria a menudo hace que este proceso se vuelva un intento, por parte de alguien en un cargo ejecutivo, de equiparar los ingresos anticipados con las solicitudes de egresos. Por lo general, las solicitudes de egresos provenientes de las diversas unidades de costos con más elevados que los ingresos anticipados, de manera que se hacen necesarias negociaciones adicionales para reducir el nivel de solicitudes de egresos, para que de esa manera estas puedan alinearse con los ingresos anticipados. El presupuesto final se convierte entonces en una declaración de la manera de asignar los ingresos a las unidades de costos presupuestarios, que pueden guardar relación o no con las solicitudes originales. Al final del proceso, donde debería haberse producido una sólida relación entre los objetivos de la organización y la utilización real de los recursos organizacionales, se producen, por el contrario, escasas relaciones entre los objetivos de la organización y el presupuesto.

La relación entre la creación del presupuesto y los planes estratégicos de la organización

Como se ha destacado más arriba, el proceso ideal de creación del presupuesto debería unir a los gerentes en apoyo de la misión y los objetivos de la organización. Esto solo puede ser logrado si existe una buena comunicación (tanto al hablar como al escuchar) entre los principales gerentes y todos los gerentes de las unidades de costos, que se produzca antes, durante y después del proceso presupuestario. Los gerentes principales son los encargados de comunicar los objetivos estratégicos de la organización a todos los niveles de esta. El gerente financiero tiene que colaborar con la organización al proporcionar el financiamiento de estos objetivos estratégicos. La comunicación de esta visión servirá

para que los gerentes de las unidades de costos sepan en qué lugar esperan los principales responsables que esté la organización en los próximos tres a cinco años y qué es lo que esperan que logre la organización. A su vez, los gerentes de las unidades de costos tienen que comunicar cuáles son sus necesidades, suposiciones, expectativas y metas particulares a la gerencia principal. Por medio de este proceso de comunicación continua, el plan estratégico de la

9

organización será transformado en el plan táctico anual de operaciones, es decir, en el presupuesto.

El producto final generado por esta comunicación continua a lo largo y a lo ancho del proceso presupuestario constituye la compilación de todos los presupuestos individuales de las unidades o departamentos de costos individuales de la organización en un presupuesto maestro. En un ambiente de producción industrial, los presupuestos individuales podrían incluir un presupuesto de insumos, un presupuesto laboral, y un presupuesto de gastos indirectos (los tres presupuestos que sostienen las operaciones industriales), y otros presupuestos por departamentos, como por ejemplo un presupuesto de ventas/mercadeo y un presupuesto administrativo. En una organización sin fines de lucro, las unidades de costos reflejan las actividades de la organización. Por ejemplo, en un colegio superior/universidad, cada departamento académico o facultad dentro del colegio superior/universidad tiene que preparar un presupuesto. También hay un presupuesto para la biblioteca, para el servicio de alimentación, las residencias estudiantiles, el área de mantenimiento, el centro informático y las oficinas administrativas. Más allá del nombre que tengan las unidades de costos, el presupuesto maestro reúne todas las piezas de forma tal que en último término incorpora el presupuesto operativo (que tiene que ver con las cuentas de ingresos y egresos) y el presupuesto financiero (que tiene que ver con el presupuesto de capital y el presupuesto en efectivo) en una visión abarcadora del plan de la organización para el año. Pero este plan anual tiene que estar vinculado al plan anual de la organización porque el presupuesto anual es meramente el plan de acción a corto plazo que ha de llevar a la organización hacia el alcance de sus metas a largo plazo.

Como es de esperar, la preparación de un presupuesto requiere de mucho procesamiento de cifras. No obstante, más allá del procesamiento de cifras, la preparación presupuestaria tiene que ver con las personas. De manera ideal, todos los que participan en el proceso presupuestario tienen que perseguir el mismo objetivo, a saber, el logro de los objetivos estratégicos de la organización. Pero debido a que cada individuo trae sus propias necesidades y suposiciones a este proceso, es muy probable que se produzcan genuinos desacuerdos respecto de los números proyectados, la importancia de algunos gastos en particular, la división de recursos entre las unidades de costos, y aun los objetivos estratégicos. Es este elemento humano que puede hacer que este proceso presupuestario se torne sumamente entretenido. El mismo elemento humano puede llevar asimismo a la frustración y a las jargarretas, en especial cuando los ingresos anticipados no logran estar al nivel de los egresos propuestos.

La política presupuestaria

Durante el proceso de negociaciones que inevitablemente tiene lugar cuando los egresos propuestos exceden los ingresos anticipados, los responsables de las unidades de costos a menudo perciben que sus departamentos y proyectos se encuentran en riesgo. Para protegerse a sí mismos y a sus unidades de costos de estas pérdidas anticipadas, los gerentes participan de diversos juegos presupuestarios. Estos juegos pueden recibir diversos nombres, entre ellos, “acolchar el presupuesto”, “crear un colchón”, “fondos auxiliares”, “fondos alternativos”, “fondo común” o “fondos para objetivos especiales”.

Por ejemplo, si el gerente no está seguro del nivel de riesgo de un nuevo producto, servicio o departamento, este puede sentirse tentado a añadir un porcentaje al presupuesto

10

para garantizar la finalización exitosa del plan. Por lo general, la manipulación consiste en una declaración exagerada de los gastos o una declaración minimizada de los ingresos proyectados de manera de crear una diferencia que beneficiará al gerente o al departamento en cuestión. Christopher Bart realiza un análisis maravilloso sobre este tema en su artículo “El arte de los juegos presupuestarios”.

Las investigaciones que cita el artículo de Bart se relaciona específicamente con el ambiente industrial, pero los hallazgos ilustran situaciones que animan los juegos presupuestarios. Desde un punto de vista institucional, los juegos presupuestarios no constituyen una actividad deseable. Si el departamento que se dedica a los juegos presupuestarios tiene éxito, los recursos institucionales serán colocados en los bolsillos de los que se involucran en estos juegos en lugar de ir adonde la institución escoja o desee colocar sus recursos (que deberían guardar relación con el plan estratégico). Los programas o departamentos que necesiten los recursos instituciones se verán defraudados, y los programas o departamentos que tengan éxito en la práctica de juegos presupuestarios recibirán en cambios los fondos. Asimismo, si los gerentes se benefician personalmente de esta actividad, ya sea como resultado de primas o promociones por “mantenerse dentro del presupuesto”, los juegos presupuestarios podrían asignar erróneamente las primas o promociones en lugar de que estas sean otorgadas a lo que realmente permanecieron dentro de los límites presupuestarios, para premiar en cambio a los que se dedicaron básicamente a esta clase de juegos.

La investigación de Bart identificó las siguientes situaciones que fomentan los juegos presupuestarios:

1. Cuando se asigna una gran cantidad de fondos a cuentas difíciles de verificar, como por ejemplo publicidad, promociones para el consumidor, gastos relacionados con la comercialización, e investigación de mercado. Estas cifras, en el mejor de los casos, constituyen tan solo estimaciones, y son muy difíciles de refutar. Todas las organizaciones cuentan con programas para los cuales es muy difícil determinar los costos planificados. Es muy probable que cualquier programa de este tipo se preste para estos juegos presupuestarios.

2. Cuando existen grandes presupuestos promocionales para nuevos productos, proyectos, o para cualquier área en la no se cuente con experiencia previa que permita analizar las cifras de manera confiable.

3. Cuando hay una oportunidad de presentar el producto o proyecto como un proyecto de “crecimiento” (y que necesita por lo tanto de financiación adicional), en oposición a un proyecto o producto “de cosecha”, para el cual ya se ha establecido un gran cuerpo de costos históricos.

4. Cuando existen limitaciones de tiempo para la preparación presupuestaria y, por lo tanto, no hay tiempo de revisar con detenimiento las cifras presentadas.

5. Cuando los gerentes no cuentan con la capacidad ni los conocimientos suficientes, por lo que es improbable que puedan darse cuenta de estos juegos presupuestarios.

Bart definió algunas de las razones por la que se incurre en los juegos presupuestarios. Entre ellas, menciona:

1. Cuando el gerente asistente cree que el presupuesto que presente será cambiado indefectiblemente por la gerencia principal de la organización (por ejemplo, por medio de la realización de recortes arbitrarios), por lo que decide hacer uso de “resguardos” para protegerse de los recortes anticipados.

2. Cuando no hay certezas en los mercados, lo que produce temores de que, sin un resguardo apropiado, es improbable que se puedan alcanzar las metas de beneficios.

11

3. Cuando la motivación de alcanzar la meta de beneficios es muy fuerte y está vinculada con algunas recompensas personales por alcanzar las metas establecidas, como por ejemplo las primas o una evaluación personal favorable.

En último término, los juegos presupuestarios dañan a todos los integrantes de una organización, según lo explicamos más arriba. Es mucho mejor que un gerente de departamento o de proyecto negocie para recibir el dinero que realmente necesita y tome la decisión de no dedicarse a los juegos

presupuestarios. Como máximo, el gerente de departamento o de proyecto podría colocar un monto en una "cuenta para casos de emergencia" dentro del presupuesto, para cubrirse así de sucesos inesperados. Un plan de este tipo para casos de emergencia resulta particularmente aconsejable cuando el presupuesto se refiere a un producto o proyecto nuevo que no cuenta con una base histórica de estimación de costos. Es importante recordar que el propósito del presupuesto no es mantenerse dentro del presupuesto, sino estimar con tanta exactitud como sea posible cuáles van a ser los costos en los que se espera incurrir.

Los principales responsables gerenciales, sin embargo, también tienen una función de importancia que cumplir a la hora de restringir los juegos presupuestarios. Entre los pasos que pueden darse para reducir esta actividad se encuentran:

1. Conseguir lo mejor de las demás personas, al desarrollar presupuestos que incluyan la participación y la consulta con los que tienen que trabajar con el presupuesto. Este método por lo general funciona mejor que un presupuesto que es impuesto por los principales responsables gerenciales de la organización.

2. Explicar qué es y cuál es el propósito de un presupuesto, y establecer con exactitud qué es lo que se espera y lo que tiene que hacer cada uno de los gerentes. Este proceso debería incluir un bosquejo de cuál debería ser la meta total de ganancias de cada gerente, poniendo así énfasis en los beneficios totales del departamento/división (en lugar de ponerlo en las restricciones de gastos). Este énfasis liberará la presión que motiva los juegos presupuestarios con las líneas de gastos.

3. Evitar que los objetivos presupuestarios sean demasiado elevados o demasiado bajos. La gente puede llegar a sentirse desmoralizada cuando se comparan los resultados reales con los de presupuestos que son imposibles de alcanzar.

4. Revisar con cuidado las propuestas presupuestarias en relación con los patrones históricos de gastos y examinar las cifras que estén claramente fuera de estos patrones. Evitar los apuros de último momento en los cuales se hace imposible disponer de tiempo suficiente para analizar los materiales presentados.

El personal que participa del proceso presupuestario

En una institución educativa, el personal primordial que participa del proceso presupuestario incluye a los gerentes de las unidades de costos, al vicerrector de administración académica, al vicerrector de administración financiera, y al contralor o gerente financiero.

Estas personas pueden ser reunidas en una gran comisión de presupuesto, o también esta comisión podría estar integrada por los dos vicerrectores y el gerente financiero, así como por representantes de los grupos de las unidades de costos. Este último método es utilizado en casos en los que la institución posea un tamaño considerable, por lo que reunir a todos los gerentes de las unidades de costos y a los vicerrectores significaría contar con una comisión demasiado grande como para funcionar de manera efectiva.

La función de la comisión de presupuesto es analizar las cifras presentadas y evaluar

12

la viabilidad de estas cifras como preparación para finalizar el presupuesto maestro. Los dos vicerrectores están presentes para representar las partes principales de la institución educativa. En ocasiones, el rector de la institución puede tomar la decisión de unirse a la comisión de presupuesto, particularmente si surgen preguntas sobre cómo se relacionan las solicitudes presupuestarias con las metas estratégicas generales de la organización. No obstante, en último término, la comisión de presupuesto presentará el presupuesto al rector, que entonces lo presentará a la junta. Es por ello que la función del rector en la comisión es en calidad de asesor.

Es esencial que los miembros de la comisión de presupuesto consideren con detenimiento las solicitudes de presupuesto a la luz de una visión general de la situación (es decir, del plan estratégico de

toda la institución). En esta función, es bueno considerar tres importantes preguntas (Fuente: Harvard Business Series, p. 228):

1. ¿Apoyan los planes tácticos que están siendo considerados los objetivos más abarcadores y a largo plazo de la universidad?
2. ¿Tiene la universidad (o tiene acceso) a los recursos que se requieren para financiar las actividades durante todo el período presupuestario inmediato?
3. ¿Crearé la universidad suficiente valor como para atraer recursos futuros adecuados al seguir el plan táctico presentado para lograr sus objetivos a largo plazo?

Esta “visión general” es esencial durante el proceso por el cual los miembros de la comisión asesoran a los gerentes de las unidades de costos y coordinan los acuerdos finales. La función del gerente financiero en la comisión es la de colaborar con la preparación del presupuesto, no la de determinar el contenido real de los presupuestos de las unidades de costos.

A lo largo del proceso presupuestario, los directivos de los colegios superiores o universidades tienen que ser informados de los programas que tiene la institución y de cuáles son sus necesidades. Todo el personal administrativo y los gerentes de las unidades de costos necesitan saber los detalles en relación con la situación financiera de la universidad. Si se decide no financiar algunas de las solicitudes de los departamentos, es necesario que exista una explicación adecuada para que las partes involucradas entiendan por qué se tomó una determinada decisión (Birdsall).

Cuando un gerente de una unidad de costos presenta su presupuesto a la comisión de presupuesto, es esencial que el gerente sea percibido como una persona que posee responsabilidad fiscal, para así crear confianza en su capacidad de administrar de manera apropiada el presupuesto propuesto. De manera específica, el gerente de una unidad de costos debería (según Birdsall):

1. Asistir a la sesión de la comisión de presupuesto completamente preparado, con cifras que guarden relación con las solicitudes del año anterior. Si parte de las solicitudes del año anterior no fueron utilizadas, debería estar preparado para dar explicaciones, en particular si ha solicitado incrementos operativos.
2. Evitar sorpresas presupuestarias. Informar al vicerrector a cargo del área de cualquier nuevo proyecto para el cual se estén solicitando fondos.
3. Usar datos honestos y exactos para apoyar las solicitudes y formular sus solicitudes de una manera racional y analítica.
4. Demostrar la capacidad de tomar decisiones presupuestarias difíciles dentro de su departamento, antes de presentar su presupuesto a los administradores de la institución.

13

Puede que algunas instituciones tengan gerentes de unidades de costos que no están interesados o calificados para ocuparse de temas financieros. Por ejemplo, en algunas instituciones académicas, a veces se elige al director de un departamento debido a sus capacidades y experiencia académica, y no porque cuente con algún interés expreso o habilidad en el área financiera. En casos como esos, puede resultar problemático, sino imposible, solicitar a ese gerente de unidad de costos que presente su presupuesto a la comisión presupuestaria. En circunstancias como esta, puede resultar necesario que el gerente financiero trabaje estrechamente con el director del departamento para garantizar que el presupuesto sea preparado de manera apropiada y que se cubran las necesidades financieras del departamento. El gerente financiera será entonces el encargado de llevar el presupuesto del departamento a la comisión de presupuesto, para que sea incluido en el presupuesto maestro.

Críticas al proceso presupuestario

En la Segunda Parte analizaremos el proceso presupuestario. Desde el punto de vista conceptual, la creación de un presupuesto es una tarea sumamente fácil. En primer lugar se estiman los ingresos futuros. En segundo lugar, se estiman los gastos futuros. Finalmente, se calculan los ingresos netos esperados para el siguiente período operativo.

Sin embargo, según se ha descrito más arriba, el *proceso* de creación del presupuesto está lleno de dificultades porque es llevado a cabo por personas cuyas conductas a menudo son motivadas por el deseo de “mantenerse dentro del presupuesto” y recibir en consecuencia evaluaciones positivas de desempeño y/o primas, o aun evitar llamados de atención por salirse del presupuesto. Como resultado de esto, los gerentes de las unidades de costos pueden incurrir en juegos presupuestarios al crear sus presupuestos, pueden establecer objetivos fáciles que hacen más factible alcanzar las metas aun cuando esos objetivos no estén de acuerdo con el plan estratégico de la institución, y pueden “acolchar” o “proteger” sus solicitudes presupuestarias para prevenir recortes por parte de las comisiones que representan a los principales administradores.

Debido a los riesgos potenciales que implica el proceso presupuestario, y al hecho de que el proceso es denostado por muchos porque lleva mucho tiempo y añade poco valor a la organización, existen muchos críticos del proceso de creación del presupuesto. Algunos de estos críticos abogan por un nuevo conjunto de procesos de gestión que en esencia dejarían de utilizar la preparación de un presupuesto (por ejemplo, Hope y Fraser; para saber más de sus ideas, consulte el Apéndice C). Otros críticos instan a que los gerentes reconozcan los temas en juego y tomen medidas para resolver los problemas de maneras menos dramáticas. Por cierto, si no reconoce las observaciones hechas por los críticos del proceso presupuestario, un gerente puede caer fácilmente en las trampas presupuestarias que en último término pueden descarrilar el proceso e inclusive la organización.

Es necesario reconocer que, más allá de todo el valor que tienen, los presupuestos no miden todas las cosas que hacen que una organización sea eficiente o se destaque. Los presupuestos tienen que ver con rubros que pueden ser cuantificados en números, por lo que resultan excelentes para saber adónde va el dinero. A pesar de ello, los presupuestos no constituyen una buena medida o evaluación de la toma de decisiones gerenciales, como así tampoco indican si los recursos de la organización han sido utilizados de una manera que satisfaga de la mejor manera posible la misión y los objetivos de la organización. Los presupuestos resultan especialmente ineficaces cuando son

14

utilizados para evaluar el desempeño gerencial. Si un gerente de una unidad de costos se concentra en “cumplir con los números presupuestados” para el final del período, se sentirá tentado a hacer lo que sea necesario para cumplir con los ingresos o egresos que han sido presupuestados, más allá de considerar si estas decisiones son buenas o aconsejables.

Entre los ejemplos de algunas decisiones disfuncionales se encuentran:

(1) gastar sí o sí todo lo que figure en el presupuesto (una mentalidad de “úselo o piérdalo”), más allá de que los gastos sean necesarios o deseables;

(2) crear “historias” para explicar y justificar las variaciones desfavorables en lugar de ocuparse de enfrentar los problemas;

(3) acusar a otros departamentos por haber superado las cifras presupuestadas, en lugar de concentrarse en las preocupaciones y el servicio al cliente;

(4) hacer menos de lo esperado hacia el final del año en relación con la generación de ingresos debido al temor de que si se superan las cifras de ingresos presupuestados, al año siguiente se esperará un mejor desempeño, y no es posible garantizar un segundo año de ingresos superiores a los presupuestados.

(5) incrementar los débitos internos con el propósito de transferir los desvíos presupuestarios del departamento propio a otro departamento, de manera que el departamento propio muestre un “buen aspecto” a la hora de revisión anual del presupuesto.

Por último, el énfasis en los números del presupuesto podrían hacer que un gerente se rehúse a asumir riesgos, inclusive en el caso de los riesgos que tienen que ser asumidos para mejorar el servicio al cliente, un producto, o para llevar a la organización a un nuevo nivel. Si un gerente se concentra tan solo en los números presupuestarios, puede que tenga temor de avanzar hacia una nueva área para desarrollar la organización porque este proyecto podría fracasar, lo que resultaría en una evaluación de desempeño desfavorable o en un llamado de atención. El resultado es que solo se controla la conducta negativa, es decir, los gastos por encima de lo presupuestado. Las conductas positivas, como por ejemplo, la creación de nuevos servicios o productos al asumir riesgos no recibe recompensa alguna y, por lo tanto, queda sin hacerse.

En el artículo “Por qué los presupuestos son malos para los negocios”, Thomas Stewart resume su argumento con el siguiente comentario: “La peor falla de los presupuestos es lo que no miden. Los presupuestos muestran lo que se gasta en servicios al cliente, pero no toman en cuenta el valor que los clientes ponen en ese servicio. Se dedican a contar números, pero no cerebros [...]. En muchas compañías los presupuestos en realidad desaniman incurrir en gastos que protegen la participación del mercado o mejoran los productos”. Stewart recomienda entonces las siguientes acciones que pueden ayudar a evitar las trampas del desempeño presupuestario:

1. En lugar de controlar tan solo los gastos (e ignorar cuánto podría ganar una unidad de costos), utilice los beneficios de la unidad de costos como la medida clave. Si la unidad de costos solo presenta gastos (como es el caso por ejemplo de lo que sucede en la Secretaría General o la Gerencia de Recursos Humanos de una institución educativa), dedíquese a crear medidas relevantes de logro como por ejemplo la reducción del número de quejas durante la matriculación o la disminución de la renovación de personal, y tome estas como medidas de éxito. Esto desviará el énfasis de los gastos de dinero hacia la oferta de servicios.

15

2. En el caso de las inversiones de capital, formule presupuestos a largo plazo y no espere un retorno inmediato. Este método es superior al de realizar una “corrección rápida” que salve los fondos operativos del año en curso. La reducción de costos tiene importancia futura, no solo presente, y a menudo los ahorros reales de la organización se producirán por medio de inversiones en nuevos procesos o equipos, aun si el año en curso presenta una cifra de gastos superior a la presupuestada.

3. Si bien las cifras presupuestarias están vinculadas con las cifras del balance, estos números contables puede que no sean las mejores cifras a la hora de tomar decisiones de gestión. Por ejemplo, el presupuesto de biblioteca podría presupuestar cierto monto de ingresos en concepto de multas por devolución tardía de materiales. Pero desde el punto de vista de gestión, si todos los libros fueron devueltos a tiempo, esto significaría una mejor utilización de los recursos bibliotecarios. Si el personal puede notificar a los usuarios por un medio electrónico del vencimiento de los materiales, y reducir de esta manera las multas por devolución tardía, puede que la biblioteca no cumpla con su presupuesto de ingresos esperados pero habrá alcanzado un objetivo de gestión, al lograr que los libros sean usados y devueltos, de manera de facilitar los préstamos futuros.

4. El envío de débitos a otros departamentos de la organización por sus servicios es una de las maneras más comunes que tiene una unidad de costos de que “le cierran los números”. Por ejemplo, la gerencia de servicios puede enviar un débito a uno de los departamentos académicos por haber acomodado las sillas para un evento organizado por este último. Debido a que estos débitos crean ingresos para la gerencia de servicios pero crean costos para el departamento académico, este último podría tomar la decisión de adquirir sus propias sillas para así ahorrarse los cargos de la gerencia de servicios. Como resultado, la organización puede terminar siendo dueña de sillas en cada uno de los departamentos, y es muy probable que termine comprando más sillas de las que en realidad necesita. Por el contrario, si los débitos de parte de la gerencia de servicios son muy elevados, el departamento académico podría terminar buscando un proveedor externo toda vez que necesite sillas, lo que hará que la gerencia de servicio tenga sillas que no utiliza pero que, de todas maneras, tiene que mantener.

5. Si un determinado departamento ha sobrepasado la cifra presupuestada en algún rubro, es aconsejable preguntar antes de criticar el desvío. Por ejemplo, si un departamento académico tiene más

estudiantes que los que esperaba, puede que incurra en un desvío de costos en sus presupuestos de insumos y personal docente. Pero antes de exigir que el departamento se mantenga dentro del presupuesto (y en el futuro, hacer que deje de atraer a otros estudiantes), debería saber qué es lo que ha sucedido. Quizá este año se han incrementado los costos, pero esto significa que los ingresos se incrementarán en los próximos años. Un gerente entendido ve las cosas a largo plazo a la hora de pedir explicaciones de gastos que se desviaron de las cifras presupuestadas.

16

SEGUNDA PARTE: LA CREACIÓN DEL PRESUPUESTO: EL PROCESO

Preparación del presupuesto

Para preparar el presupuesto, es necesario reunir información respecto de las influencias internas y externas de la organización, estimar los momentos de ingresos y egresos, y reunir toda esta información en un documento general, el presupuesto maestro.

La evaluación de las influencias externas (por ejemplo, los factores económicos, la legislación del gobierno, las relaciones de la organización con los clientes y los competidores, etc.) es una tarea muy importante para el éxito de la institución. De igual importancia resulta la evaluación de los factores internos, como por ejemplo los tipos de productos y servicios que se ofrecen, los directores y empleados de la organización, y los recursos disponibles, incluyendo el capital, los terrenos, los edificios y los equipos. Por último, al preparar el presupuesto, se hace necesario considerar el factor limitante, que es la influencia dominante que tiene un efecto obligado de reducción dentro de una organización. Si no se logra reconocer ese factor limitante, es probable que se establezcan metas presupuestarias que son imposibles de lograr. Por ejemplo, el factor limitante de algunos colegios superiores y universidades puede ser la capacidad limitada de las residencias estudiantiles, o su ubicación en una zona del mundo asolada por los conflictos bélicos, lo que hace imposible que los estudiantes puedan asistir a la institución en determinados momentos. Otro factor limitante de las instituciones pueden ser las limitaciones en el desarrollo de nuevos programas de estudio debido a la falta de materiales bibliográficos o de personal docente calificado para ciertos títulos académicos que se desea ofrecer.

Presupuesto centralizado o participativo

Puede que surja la pregunta sobre si la preparación del presupuesto debería constituir un proceso centralizado (de las jerarquías superiores hacia abajo) o un proceso compartido que incluya la participación de un gran número de gerentes de presupuesto (de abajo hacia arriba de la jerarquía de la organización).

En la planificación presupuestaria centralizada, los principales gerentes estiman los presupuestos sobre la base de una experiencia, establecen las metas presupuestarias (por ejemplo, de ingresos, gastos, beneficios) para entonces imponer estos objetivos y asignar los fondos en consecuencia sobre los gerentes de niveles inferiores, para que estos los ejecuten. La planificación presupuestaria centralizada funciona si los gerentes asignan cuidadosamente los costos y si estos poseen una experiencia significativa en la gestión de las necesidades de las áreas inferiores de la organización. La planificación presupuestaria centralizada es más rápida que la planificación participativa. Sus ventajas se encuentran en los siguientes hechos:

1. Considera todas las necesidades de la organización y refleja los objetivos estratégicos generales de la gestión de la organización.
2. Consolida y estandariza la información de toda la organización.
3. Centraliza los controles y los procedimientos.
4. No favorece los juegos presupuestarios por parte de los responsables de las unidades individuales.

17

La planificación presupuestaria centralizada está destinada a fracasar en caso de que los principales responsables de gestión no estén en contacto con las realidades de las necesidades de los gerentes de las unidades de costos individuales y, en consecuencia, establezcan metas inapropiadas o imposibles de alcanzar. Pero la causa más común del fracaso de este sistema se debe a que los gerentes de las unidades de costos no aceptan las metas que les han “pasado” porque sienten que no han sido parte del proceso presupuestario.

Las investigaciones apoyan el presupuesto participativo (Birnberg et al, 1990) como la mejor manera de lograr que los gerentes de las unidades de costos se comprometan con el presupuesto. En su versión ideal, el presupuesto participativo estimula el trabajo en equipo. En el modelo participativo, los miembros del personal se reúnen y tratan de desarrollar un presupuesto a partir de las especificaciones de tareas. Estos miembros del personal a menudo son personas que están en poder de la mejor información a la hora de tomar decisiones presupuestarias. Como grupo, comparten lo que saben de manera abierta con el propósito de considerar e incluir todas las tareas y evaluar todas las posibles soluciones. Con un compromiso semejante se produce un nivel más elevado de motivación que permite alcanzar los objetivos presupuestarios y mantenerse dentro del presupuesto. En el ambiente laboral actual, la aceptación es crucial si se desea conseguir un compromiso a largo plazo. En su forma ideal, el presupuesto participativo estimula el trabajo en equipo, pero solamente en caso de que sea verdaderamente participativo. No puede ser pseudoparticipativo, en el cual los principales responsables dejan hablar y se dedican a escuchar las ideas de los gerentes de los niveles inferiores, para finalmente descartar todos los aportes y en esencia sigue adelante bajo el modelo centralizado.

Peter Brinckerhoff recomienda el enfoque participativo precisamente porque las personas que participan del proceso son las que conocen las necesidades de su departamento. Brinckerhoff aconseja seguir los siguientes pasos para lograr una preparación del presupuesto “desde abajo hacia arriba”:

1. Brindar capacitación y orientación para lo que estarán involucrados en el proceso de preparación del presupuesto. Acompañe a las personas durante el proceso; no los deje en la oscuridad.

2. Delegar tanto las responsabilidades como la autoridad al personal.

3. Recompensar el éxito. Es sin embargo de suma importancia que en el proceso de establecer las recompensas, se considere la posibilidad de que existan conductas disfuncionales, como parte del proceso de hallar las conductas que son recompensadas.

4. Brindar aportes e informes con regularidad. Brindar informes mensuales fáciles de analizar. Las discrepancias considerables deberían ser cuestionadas por el administrador que supervisa el área.

5. Si no se ha participado antes en la preparación de un presupuesto participativo, comience de a poco con personas que realmente quieran participar. No es fácil preparar un presupuesto, por más fácil que en realidad resulte consignar una determinada cifra.

La preparación de un presupuesto participativo no es una tarea perfecta. Es una tarea que lleva tiempo. Si las evaluaciones de desempeño están vinculadas con los logros presupuestarios, el método participativo podría llevar a que los gerentes de las unidades de costos incurrieran en juegos presupuestarios. Por último, puede que las personas que estén más cerca del proyecto, o el departamento, no puedan ver de qué manera encajan sus presupuestos dentro del plan estratégico general de la organización. Esta desventaja puede ser superada al presentar el presupuesto y su aprobación final a la comisión presupuestaria (lo que se analiza en las páginas 8-10), para que sea revisado por los que pueden tener una visión general de la organización.

18

Preparación del presupuesto operativo

El proceso de preparación de un presupuesto operativo debería ser ordenado. Es importante hacer uso de las mejores estimaciones para cada uno de los rubros que han de figurar en el presupuesto. Si bien es imposible saber el futuro y, por lo tanto, siempre existe el riesgo de subestimar o sobreestimar

los beneficios y los gastos, aun así es importante crear un presupuesto que esté tan cerca de la realidad esperada como sea posible.

Las *Herramientas para gerentes* de la serie Herramientas Básicas Económico-Administrativas de Harvard (p. 229) recomienda seguir los siguientes pasos para establecer las suposiciones presupuestarias:

1. Como punto de partida, haga uso de los datos históricos. Aun cuando los tiempos cambien con rapidez, la información relacionada con los desempeños pasados pueden establecer una base desde donde es posible comenzar.

2. Confíe en su propia experiencia. Efectúe suposiciones bien fundadas cuando sea necesario sobre lo que cree que podría suceder en el futuro.

3. Escuche sus propias intuiciones. Aunque no sea capaz de verificar esos presentimientos, téngalos en cuenta.

4. Muéstrese diligente. Salga a buscar la información que sea necesaria. Esto podría implicar que realice investigaciones, lea publicaciones de negocios, recopile estadísticas sobre el área, entre otras actividades. Por último, no olvide que Internet también es una fuente de información creciente.

5. Hable y escuche a personas capaces y con conocimientos. Analice sus ideas con los miembros del equipo, los colegas y los mentores. Pónganse en contacto con los involucrados en el área, los proveedores, los líderes de la comunidad interesados, y los expertos en el campo. Participe de discusiones con la competencia.

6. Aprenda cuándo le conviene asumir riesgos y cuando mostrarse más conservador. En un mercado volátil, las suposiciones conservadoras pueden resultar las más seguras.

7. Ponga a prueba sus suposiciones. Si fuera posible, realice pequeños experimentos donde pueda probar sus suposiciones antes de aceptarlas.

Los ingresos

El primer paso a la hora de preparar el presupuesto es estimar los ingresos. Esta cifra es establecida sobre la base de las expectativas mensurables, si bien por lo general, el punto de comienzo de los ingresos es lo que sucedió el año anterior, ajustado por los cambios esperados debido a las influencias externas e internas identificadas. Por ejemplo, en una institución educativa, los ingresos estimados se basan en el número de estudiantes que se esperan multiplicado por el arancel por estudiante. Si en el futuro se esperan más estudiantes que los que hay en la actualidad en la institución, los ingresos anticipados habrán de incrementarse. Por otro lado, si existen razones para creer que el que viene la institución recibirá menos estudiantes, a la hora de preparar el presupuesto deberían realizarse ajustes de los ingresos anticipados. El equipo de admisiones de un colegio superior o universidad puede realizar proyecciones de estudiantes sobre la base de las solicitudes recibidas y aceptadas. Estas estimaciones pueden contribuir para que el gerente financiero

19

realice proyecciones realistas. En una organización que vende un producto, como puede suceder en el caso de una casa editora, los ingresos esperados pueden estar basados en las ventas anticipadas de libros multiplicadas por el precio promedio de cada libro. Si se involucra a los responsables de ventas, sus estimaciones de las ventas esperadas representan un importante factor para establecer el monto de ingresos.

Si los ingresos provienen de donaciones, subvenciones o subsidios, el proceso presupuestario se traslada inmediatamente al aspecto de los gastos, dado que los ingresos igualarán a los gastos si los donantes creen que los gastos enumerados resultan justificados.

La estimación de los ingresos es un punto que puede producir tensiones internas, de tal manera que estas pueden llevar a incurrir en juegos presupuestarios. Por ejemplo, si los gerentes de las unidades de costos son evaluados y recompensados por su capacidad de cumplir con las metas de ingresos presupuestados, puede que sientan la tentación de presentar metas de ingresos conservadoras que resultarán fáciles de alcanzar, lo que hará más probable que reciban una evaluación positiva y la recompensa correspondiente

Los gastos (egresos)

Resulta esencial comprender la conducta de los costos y que es lo que los impulsa para llegar a medir la causa y efecto de diversas decisiones. Los costos pueden ser analizados desde dos perspectivas. Pueden ser fijos o variables. También pueden ser directos o indirectos. Los costos fijos o variables pueden ser entendidos en términos de la relación de los costos con el volumen de actividad de la organización, que por lo general es medido por los ingresos de esta. Los costos que no sufren cambios cuando se incrementa (o disminuye) el volumen de actividad son costos fijos. Los costos que se incrementan (o disminuyen) en proporción a los incrementos (o disminuciones) de actividad son costos variables. Muchos costos no son ni fijos ni variables, sino una combinación de los dos. En las organizaciones sin fines de lucro, como por ejemplo en las instituciones educativas, la mayoría de los costos son fijos, al menos hasta que se alcanza la capacidad, cuando entonces se añade otro incremento de los costos fijos. Por ejemplo, los costos de calefacción y electricidad de las residencias estudiantiles y la amortización de estas no se incrementan o disminuyen inmediatamente de acuerdo con la variación de número de estudiantes en las instalaciones. Con el tiempo, sin embargo, si la institución crece, es necesario incorporar una residencia estudiantil adicional. En ese punto, los costos fijos relacionados con las residencias estudiantiles sufren un incremento significativo.

Se incurre en costos directos en beneficio de tan solo un producto o servicio. Por el contrario, se incurre en costos indirectos en beneficio de muchos productos o servicios. Los costos indirectos, que suelen ser llamados "overhead", son compartidos por los diversos departamentos o proyectos. Los costos de la administración de la organización son costos indirectos que son compartidos por todos los diferentes departamentos que dependen de ella, mientras que el salario del personal docente para la enseñanza de asignaturas de contabilidad representa un costo directo para el departamento de ciencias contables.

Todos los costos están relacionados con actividades. Cuanto más completa se torna una determinada actividad, más grandes son los egresos. La importancia de vincular el costo con la actividad fue reconocida por la actividad industrial a fines de la década de 1980, y esto produjo el desarrollo de sistemas de costos basados en la actividad desarrollada. La filosofía básica detrás de este sistema

20

es que dado que las actividades consumen los recursos, el primer paso es identificar las actividades que participan del proceso y asignar los costos a estas actividades. La pregunta clave es: ¿Qué es lo que está generando los costos de la organización? Una vez que se establece este punto, se hace posible seleccionar la medida apropiada para cada actividad y determinar el índice de impulso de los costos.

Si bien la mayoría de las organizaciones sin fines de lucro no han adoptado el sistema de costos generados por actividades, es importante que todas las organizaciones tengan en cuenta el concepto de costos impulsados por actividades. En numerosas ocasiones, en una organización surgen egresos que nadie puede entender. A menos que se reconozca la manera en que se comportan los costos y cuáles son las actividades que están impulsando estos costos, es imposible controlar los gastos de la organización.

Por ejemplo, pensemos en una institución universitaria. Entre las actividades básicas que crean costos (gastos), podríamos mencionar:

- La administración académica
- Los contratos docentes
- El comedor estudiantil
- Los registros académicos
- Los servicios de facturación y de cobro

Si tomamos por ejemplo a los registros académicos, podría esperarse que al incrementarse los estudiantes, también se incrementen los costos relacionados con los registros académicos. En este caso, el incremento de la situación que motiva los costos (el número de estudiantes) crea más costos en el departamento debido a la necesidad de contar con más personal y/o más horas de tiempo del personal para mantener en buen estado los registros de un número cada vez mayor de estudiantes. A continuación se dan otros ejemplos de la relación entre otras actividades y lo que genera las variaciones en los costos.

<i>Actividad</i>	<i>Impulsor del costo</i>
Administración académica	Número de departamentos o número de personal docente, según sea la organización de la institución.
Contratos docentes	Número de clases
Comedor estudiantil	Número de raciones servidas
Registros académicos	Número de estudiantes
Facturación y cobro	Número de estudiantes

Para establecer el índice de generación de costos, divida el costo total por la medida generadora de costo esperada de manera de calcular un costo por unidad. Por ejemplo, supongamos que el costo total de los registros académicos es de \$25.000 y el número total de estudiantes es de 2.500. El índice de generación de costos sería de \$10 por estudiante (\$25.000 dividido 2.500). Este índice sería entonces utilizado para presupuestar los costos de los registros académicos según se produjera un incremento o una disminución de los estudiantes. Si la institución espera que para el siguiente ejercicio el número total de estudiantes se incrementara a 3.000, el presupuesto para registros académicos debería incrementarse hasta

21

\$30.000 (3.000 x \$10 por estudiante). La actividad de los registros académicos es generada por el número de estudiantes. A medida que estos aumentan, el presupuesto de registros académicos también tiene que incrementarse en reconocimiento a que la actividad relacionada (el número de estudiantes) hará que se incremente el costo del departamento. Es necesario que en el presupuesto se hagan provisiones para estos incrementos.

Si bien este es solo un ejemplo, ilustra el punto de que los costos basados en actividades ayudan a que los gerentes recuerden cuáles son las actividades que generan costos. A menudo, sin embargo, lo primero que se pregunta es: ¿Cómo se definen las actividades de la organización? A continuación se presentan algunas sugerencias respecto de dónde buscarlas:

Pregúntele a su personal. Puede que ellos puedan brindarle estimaciones del tiempo que se necesita para completar una tarea o proyecto, como así también ayudarle a estimar las cantidades de los bienes de cambio necesarios. Es importante que estas estimaciones sean tan específicas como sea posible. Recuerde que los costos están vinculados a las exigencias de tiempo. En caso de que exista la exigencia de realizar un trabajo de manera apresurada, de manera que el proyecto sea completado más rápidamente que lo planeado, los costos por lo general tendrán la tendencia a subir. Los cargos por horas extras y por hacer las cosas con prisa (en especial cuando un vendedor externo agrega cargos extra para completar un trabajo en poco tiempo o fuera de las horas regulares de trabajo) incrementarán los costos con rapidez y causarán un desvío del presupuesto acordado.

Pregunte a los vendedores, suministradores o proveedores del servicio. Estos individuos son particularmente invaluable a la hora de planificar un proyecto (a diferencia de lo que sucede al administrar un departamento de funcionamiento continuado). Si se planean realizar un pedido de bienes de uso para cumplir con los requerimientos de un proyecto, es aconsejable pedir una estimación a los proveedores. Si se necesita tener una cifra exacta de parte de los proveedores o consultores externos, es mejor conseguir una estimación por escrito de los costos anticipados.

Pregunte a otros gerentes o expertos en el área. Las personas que han gestionado o administrado proyectos similares pueden brindar excelentes consejos y estimaciones de costos.

Para la mayoría de las organizaciones, los gastos más grandes son aquellos que se relacionan con el personal, es decir, los costos de las personas que trabajan en la organización, departamento o proyecto. Los costos personales no solo incluyen el salario real o los sueldos pagados, sino también los beneficios laborales, que por lo general son incluidos como un porcentaje de la nómina de empleados. Los montos que se necesitan son relativamente fáciles de computar: el número de empleados multiplicado por el salario o paga por hora, más un porcentaje para los beneficios.

Otros gastos comunes en los que puede incurrir una institución educativa son: suministros, equipos, viajes, gastos legales, costos de capacitación, gastos de promoción, biblioteca, centro informático, gastos de secretaría, etc. Por lo general, los costos indirectos adicionales son incorporados al departamento. A menudo estos son debitados sobre la base de un porcentaje establecido por la dependencia administrativa principal de la organización.

Los gastos de los colegios superiores y de las universidades se componen en su mayor parte de costos educacionales y generales. Los gastos educacionales y generales están compuestos por los siguientes rubros: enseñanza, investigación, servicio público, apoyo académico, apoyo estudiantil, y apoyo institucional. Los costos que no caben en

22

la categoría de gastos educacionales y generales son denominados gastos auxiliares e incluyen, entre otros, los costos de las residencias estudiantiles y del comedor estudiantil. La diferencia entre los gastos educacionales y generales y los gastos auxiliares es que estos últimos incluyen tanto los ingresos como los gastos, mientras que los gastos educacionales y generales tienen que depender de los ingresos por aranceles de estudio, que son los generadores de ingresos, para cubrir los gastos educacionales y generales. Estas categorías de gastos de los colegios superiores y universidades son establecidos por la profesión contable como pautas para que todas instituciones de educación superior clasifiquen la información para sus respectivos balances.

En ocasiones surgen preguntas en relación con el porcentaje de los aranceles que deberían ser gastados en las diversas categorías de gastos educacionales y generales. La Universidad Andrews ha hecho uso de datos generados por la base de datos Minter para las instituciones educativas de primera línea que figuran en la clasificación de Carnegie Masters I a manera de información comparativa a la hora de evaluar sus propios gastos en las diversas categorías de gastos educacionales y generales. Los datos Minter para el año fiscal 2000-2001 para las instituciones de primera línea que figuran en la base de datos Carnegie Masters I son los siguientes:

Costos de enseñanza	53,01%
Costos de investigación	,26%
Costos de servicio público	,96%
Costos de apoyo académico	10,23%
Costos de apoyo estudiantil	16,67%
Costos de apoyo institucional	18,86%

A partir de la base de datos Minter, puede hacerse la generalización de que poco más de la mitad de los ingresos por aranceles de estudio son utilizados para cubrir los gastos directos de enseñanza, lo que incluye los salarios y beneficios del personal docente, y otras actividades educacionales que se relacionan de manera directa con la enseñanza. La segunda categoría más grande de gastos tiene que ver con los costos de apoyo académico, que incluyen los costos de las oficinas administrativas, los salarios y beneficios de los administradores, y los gastos de biblioteca. La tercera categoría más grande de gastos en la base de datos Minter tiene que ver con los costos de apoyo estudiantil, que incluyen los costos del dispensario de salud, el centro de consejería y asesoramiento pedagógico y, en el caso de muchas instituciones públicas, los costos de los principales programas deportivos. Debido a que los datos Minter se basan en instituciones educativas públicas que cuentan con grandes instalaciones y equipos deportivos, la proporción total del porcentaje de los aranceles de estudio para el área de apoyo estudiantil es mucho más elevado que lo que se puede esperar en una institución adventista. Es por ello que en una institución educativa adventista, es probable que los costos de apoyo académico (que incluyen los gastos de biblioteca, la asesoría pedagógica, y la ayuda de recuperación académica, como podría ser el caso de clases adicionales de matemática o de redacción) estén mucho más cercanos al 16,67% mencionado más arriba en el caso de apoyo estudiantil, y que los costos de apoyo estudiantil

estén mucho más cercanos al 10,23% mencionado más arriba para el apoyo académico en las instituciones públicas de los Estados Unidos. De hecho, este es el caso de la Universidad Andrews. Otra diferencia que puede notarse en la Universidad Andrews que también podría reflejarse en instituciones similares que ofrecen títulos doctorales es el porcentaje más elevado que se utiliza para cubrir los costos de investigación. Los datos Minter para las instituciones Carnegie que otorgan títulos doctorales muestra que los costos de investigación alcanzan el 3,12% de

23

los aranceles con una disminución correspondiente en los gastos por servicio público y apoyo estudiantil.

Si una de las cuentas presupuestadas forma parte de una unidad de costos continua y ha contado a lo largo de su historia con un monto presupuestado para ese gasto, es común utilizar un incremento de un porcentaje fijo por sobre lo que se gastó el año anterior, para determinar así el monto que es necesario incluir en el nuevo presupuesto. Este procedimiento es conocido como “método incremental” y se refiere al proceso de comenzar con el monto gastado en el ejercicio anterior y añadirle un porcentaje fijo, como por ejemplo el 5% o 10% al monto del año anterior. Este método a menudo es criticado porque no estimula la planificación y mantiene el status quo, lo que puede o servir para apoyar las metas reales de la institución. El método incremental también puede llevar a caer en una mentalidad “úselo o piérdalo”, en la cual los gerentes sienten que tienen que usar todos los gastos presupuestados antes del final del período de manera que no sufran reducciones en el presupuesto del período siguiente. Obviamente, el método incremental de elaboración del presupuesto no constituye una opción si el departamento o proyecto es una entidad nueva, dado que estas entidades no poseen un presupuesto histórico sobre el cual basarse.

A pesar de ello, el método incremental resulta sumamente práctico en situaciones en las que existe poca flexibilidad presupuestaria y costos más bien fijos, lo que es el caso en muchas organizaciones sin fines de lucro, y en especial en las instituciones educativas. Esto permite que el gerente de la unidad de costos incorpore la historia, la experiencia y las expectativas futuras a la hora de preparar el presupuesto. (Para ver un análisis de otros modelos presupuestarios, consulte por favor el Apéndice A).

Si se decide utilizar el método incremental para preparar el presupuesto, las proyecciones de gastos por lo general se dividen en dos tareas:

1. Realice una estimación del presupuesto nuevo como si se produjeran cambios menores o directamente no se produjeran cambios, e incorpore el porcentaje incremental apropiado a la cifra del año anterior. Esta se convierte en el presupuesto base del nuevo ejercicio.

2. Prepare “presupuestos por programas” en forma separada para las nuevas iniciativas o expansiones de los programas que han de necesitar recursos adicionales.

Por ejemplo, una universidad que use el método de presupuesto incremental que describimos más arriba puede establecer en su presupuesto las metas iniciales de ingresos y gastos sobre la base de las proyecciones de matriculación, los cambios esperados en las instalaciones, la disponibilidad de los equipos y suministros requeridos, y la proyección de los recursos humanos necesarios. La mayoría de los gastos por departamento serían calculados sobre la base de la información del presupuesto del año anterior, más un incremento adicional (basado en las proyecciones de matriculación y los incrementos de salarios y beneficios). En caso de que existan presiones inflacionarias que hagan que ciertos gastos se incrementen en un índice superior al promedio, debería usar el índice más alto para añadir el incremento adicional a estas áreas. Por ejemplo, un cambio de importancia en los precios de suscripción de las publicaciones periódicas como resultado de las presiones inflacionarias tiene que ser tomado en cuenta en el presupuesto de la biblioteca. Por el contrario, una disminución en el precio de adquisición de computadoras y de otros elementos tecnológicos podría significar que los gastos anticipados presupuestados no incurran en ningún incremento.

Por otra parte, se deberán especificar los proyectos nuevos (como por ejemplo un nuevo programa de retención para los estudiantes en riesgo o una nueva oferta académica) y entonces se deberá preparar una nueva hoja de gastos para el nuevo programa.

24

Puede que se hayan propuesto varios nuevos proyectos/programas. Si así fuera, el gerente de la unidad de costos debería establecer las prioridades correspondientes. Después de que logre llegar al presupuesto básico según se describió más arriba, es necesario añadir el costo de los nuevos proyectos a las cuentas correspondientes según lo permita la financiación que se disponga.

Reducción presupuestaria

Sería muy inusual que todas las solicitudes de gastos dispusieran de la financiación necesaria. Debido a esto, es necesario comunicar a los encargados de tomar decisiones cuál es el impacto sobre la capacidad de un departamento o programa que busca cumplir los objetivos de la organización la no recepción de los fondos solicitados.

Entre las posibles respuestas dadas a los directores de las unidades de costo en caso de que se les solicite reducir el presupuesto propuesto en una institución educativa, mencionamos: establecer nuevos mecanismos para reducir los gastos que pueden ser controlados; reducir los gastos del personal docente al eliminar algunas secciones ya planificadas de las clases; reducir el número de asignaturas ofrecidas (en el caso de que el programa cuenta con electivas u optativas); incrementar la proporción estudiante por docente; incrementar el tamaño de las clases; incrementar las cargas académicas (de enseñanza); hacer que docentes de tiempo completo se tomen una licencia sin goce de sueldo; hacer que los docentes de tiempo completo acepten un período contractual más breve; reducir las actividades de apoyo a los estudiantes por medio de la eliminación de personal de laboratorio, o reducir las horas de trabajo de los estudiantes (Birdsall).

Si tenemos en cuenta que el proceso presupuestario constituye un intento de analizar el futuro, las reducciones propuestas deberían estar acompañadas por la preparación de escenarios alternativos. Entre las preguntas que podrían formularse, mencionamos: ¿De qué manera un cambio en un área puede afectar el resultado esperado? Por ejemplo, si se eliminan algunas secciones ya planificadas de clases como una manera de reducir los gastos podría hacer que menos estudiantes decidan venir a la institución porque no pueden tomar la clase cuando ellos esperaban hacerlo para completar su programa de estudios. El incremento de las cargas académicas de enseñanza puede tener un impacto negativo en los resultados de acreditación de la institución, dado que los entes de acreditación esperan que los docentes no solo enseñen, sino que también participen de las actividades de investigación y de servicio.

El presupuesto de caja

En las organizaciones sin fines de lucro (como así también en cualquier otro tipo de organización), la caja es lo que manda. Con dinero en efectivo es posible hacer casi todo. Los que por el contrario no disponen de efectivo, tienen que vivir preocupados pensando si van a poder honrar todos sus compromisos y cubrir los salarios. Los niveles adecuados de caja permiten que las organizaciones pague sus cuentas. Cuando se tiene efectivo por encima de los niveles adecuados, la organización cuenta con una fuente adicional de ingresos (como resultado de los ingresos por inversiones), un colchón operativo, y una liberación de algunas de las preocupaciones diarias y continuas relacionadas con la existencia financiera.

Las organizaciones sin fines de lucro que poseen un nivel adecuado de caja pueden realizar dos cosas esenciales: Sobrevivir las crisis y sacar el mejor provecho de las oportunidades. La mejor manera de “planificar” como tener dinero en efectivo es preparar un presupuesto de flujo de dinero, que en realidad es una proyección de flujo de caja.

25

La proyección de flujo de caja muestra el dinero efectivo que se espera recibir, el monto de dinero en efectivo que se espera que salga, y la diferencia entre estas dos cifras. También demanda una explicación de parte de la gerencia de cómo se piensa financiar cualquier diferencia significativa.

Más abajo se muestra una simple proyección de flujo de caja para tres meses. El ejemplo asume que la organización comienza el año con diez mil dólares de efectivo en su cuenta bancaria. La ilustración de tres meses demuestra que en los meses cuando el flujo de caja excede las entradas de efectivo, es necesario hacer algún plan para conseguir los fondos que se necesitan para abonar los salarios y las exigencias de los acreedores. En el ejemplo, la organización tiene acceso a una línea de

crédito en el banco, a la que puede acceder según sea necesario. Sin embargo, en los meses siguientes será necesario establecer provisiones para devolver esa línea de crédito. Aun si la organización no se siente obligada a devolver en forma inmediata la línea de crédito, el banco querrá saber de qué manera serán devueltos los fondos, y cuán rápidamente la organización producirá un cambio que le permita prescindir de esa línea de crédito.

Un informe de proyección de caja permite predecir de antemano los problemas de caja y, de esa manera, hacer algo para prevenirlos. Si bien puede ser que el gerente financiero tenga en su cabeza esta clase de proyección, los gerentes no financieros necesitan verlo por escrito. Una proyección señala la importancia que tiene el dinero en efectivo y permite que se tomen decisiones sobre una base ya planificada.

Los pasos que deben seguirse para preparar una proyección de caja son:

1. Añadir el dinero a recibir. Es necesario determinar el dinero que se espera recibir durante el mes proyectado. En una institución educativa, esta cifra está relacionada con la velocidad asociada a la recolección de las deudas por cobrar de los estudiantes. Cuanto más breve sea el período de recolección, más rápidamente ingresará el dinero efectivo en las cuentas bancarias de la institución.

2. Deducir los desembolsos. Calcular cuánto dinero en efectivo se necesitará para cubrir los desembolsos del mes. Nótese que en el ejemplo de la página siguiente, la organización planea incrementar su recolección de fondos y tener éxito en esta tarea para marzo. Los servicios contratados en febrero y los servicios de consultoría de marzo serán gastos asociados con este impulso a la recolección de fondos.

La organización que aparece en el ejemplo posee un año fiscal que termina el 31 de diciembre. (Muchos colegios superiores y universidad realizan el cierre del ejercicio los 30 de junio). Los honorarios de servicios de auditoría vencen en enero y febrero, y suman \$1.000 por mes. Los aranceles legales de \$1.000 por mes continúan durante todo el año. Se espera que los pagos de alquiler de equipos se incrementen en marzo debido al alquiler de una nueva fotocopiadora y de un nuevo aparato de fax. La prima de los primeros seis meses de aseguración de la propiedad se vencen en marzo.

3. Calcular el superávit o el déficit de caja. Para calcular el superávit o el déficit de caja del mes, hay que sustraer los desembolsos de la suma del dinero que se esperará recibir durante ese período.

4. Añadir el balance inicial de caja. El balance inicial de caja es el

26

balance de cierre del mes anterior. Al añadirle el superávit o el déficit del mes, se llega al nuevo balance de cierre.

5. Determinar la financiación necesaria. El balance de cierre será positivo o negativo. Un balance positivo indica que se dispone de más de lo necesario de caja para cubrir las operaciones durante el período. Un balance negativo requiere del desarrollo de un plan para financiar el faltante a partir de otras fuentes, como por ejemplo un préstamo bancario. La devolución del préstamo bancario tiene que quedar reflejada entre los flujos de caja de los períodos subsiguientes.

	January	February	March
Ingresos de caja:			
Ingresos por aranceles de estudio	\$300.000	\$300.000	\$300.000
Donaciones por recolección de fondos	30.000	30.000	50.000
Entradas varias	15.000	15.000	15.000
<i>Total de ingresos de caja</i>	<i>345.000</i>	<i>345.000</i>	<i>365.000</i>
Egresos de caja:			
Salarios	\$227.160	\$227.160	\$227.160
Impuestos laborales	22.000	22.000	22.000

Beneficios laborales	22.240	22.240	22.240
Consultores	0	0	2.500
Honorarios legales / de auditoría	2.000	2.000	1.000
Servicios contratados	3.000	5.000	3.000
Materiales varios de estudio	47.000	47.000	47.000
Gastos de vehículos	1.500	1.500	1.500
Alquiler de equipos	1.600	1.600	4.000
Alquiler de edificios	24.000	24.000	24.000
Servicios públicos	4.000	4.000	4.000
Seguros sobre la propiedad	0	0	6.000
<i>Total de egresos</i>	<i>354.500</i>	<i>356.500</i>	<i>364.400</i>
Superávit (Déficit) neto mensual	(9.500)	(11.500)	600
Balance inicial de caja	10.000	500	4.000
Balance de cierre de caja	500	(11.000)	4.600
Préstamo (Devolución) de línea de crédito	0	15.000	(1.500)

El presupuesto de capital

Los proyectos de capital que asume una organización requieren de inversiones en bienes de capital. Tales inversiones pueden tomar la forma de adquisiciones, construcciones, alquileres o renovaciones de edificios o equipos; u otros elementos considerables relacionados con la propiedad. Dado que tales actividades requieren de grandes sumas de dinero y producen un gran incremento

27

de los costos fijos, estos afectan la organización de las finanzas para el año corriente y también para muchos años futuros. La mala planificación de los gastos de capital puede dañar la capacidad de la organización de lograr la estabilidad financiera porque el dinero disponible está comprometido en inversiones no líquidas o en los pagos de la deuda, cuando al mismo tiempo, la organización necesita este dinero para mantener un flujo operativo de caja que sea positivo.

Por otro lado, cada organización tiene que invertir en los bienes de capital si es que quiere sobrevivir. Dado que ninguna organización posee fondos ilimitados para dedicar a la inversión, es necesario escoger sabiamente, tanto a la hora de decidir cuándo realizar una inversión de capital como al momento de elegir cuál será la inversión de capital. Una vez que una organización toma una decisión de inversión de capital, a menudo se pierden las oportunidades de inversión alternativa. Por todas estas razones, las organizaciones tienen que tener mucho cuidado a la hora de analizar sus proyectos de capital. Es por ello que tienen que preparar un presupuesto de capital.

Como se ha destacado más arriba, los presupuestos operativos son preparados para un período de doce meses. El presupuesto de caja es preparado para un período más breve de tiempo, que por lo general va de tres a seis meses. El presupuesto de capital asume una perspectiva a largo plazo y a menudo es preparado pensando en un período de tres a cinco años. Las necesidades anuales de los bienes de capital aparecen enumeradas en el presupuesto, con la expectativa que los gastos anuales estarán al mismo nivel o por encima de los gastos anuales de amortización. Debido a que este presupuesto adopta una perspectiva a largo plazo, los gastos planificados de los principales montos pueden ser identificados bien al comienzo y las solicitudes de financiación pueden hacerse mucho tiempo antes de la adquisición real. Al igual que los presupuestos operativos, los presupuestos de capital tienen que ser aprobados por la junta de directores de la organización.

En una compañía con fines de lucro, la toma de decisiones relacionada con el presupuesto de capital requiere un análisis de las entradas y salidas de caja, porque la compañía asume que la inversión inicial será recuperada en término de un incremento de las ventas y/o el incremento de las ganancias en un período determinado de tiempo. Por el contrario, una organización sin fines de lucro a menudo no tiene un vínculo directo entre la adquisición de un ítem de capital y el incremento de los ingresos. Por ejemplo, un colegio superior/universidad podría tomar la decisión de adquirir nuevas computadoras para el laboratorio de ciencias informáticas, pero no hay por qué esperar necesariamente que las nuevas

computadores generen más ingresos por aranceles. A pesar de ello, es necesario adquirir estas nuevas computadoras para mantener el nivel esperado de aprendizaje de los estudiantes actuales y para atraer a futuros estudiantes. Es por ello que es una inversión que es necesario hacer, aun cuando no es posible determinar un vínculo directo con un incremento inmediato de los ingresos. Se ve así que las organizaciones sin fines de lucro tienen desafíos únicos de financiación de los gastos de capital.

El método usual para financiar los ítems más grandes, como por ejemplos los edificios, es que el colegio superior/universidad busque donantes entre los ex alumnos y amigos, o que solicite subsidios a la organización de la que depende (como por ejemplo la unión local o la división), o que haga ambas cosas. También puede suceder que la junta le otorgue permiso para pedir un préstamo.

En el caso de la adquisición de equipos, sin embargo, se suelen utilizar los fondos operativos. A menudo se usa el concepto de “financiar la amortización” para describir el proceso

28

de garantizar que la operación genere suficientes fondos para adquirir equipos. Debido a que los gastos de amortización son un gasto operativo que no requiere de desembolso de caja, a menudo es utilizado como una medida para saber si una organización está usando su efectivo para reemplazar los bienes de capital (como por ejemplo los equipos) a un ritmo suficiente como para mantener su base de activos. El objetivo es garantizar que la organización no llegue a estar en una situación donde se necesitan grandes sumas de dinero para resolver lo que ha llegado a ser un problema de “mantenimiento diferido”. Los problemas de mantenimiento diferido se producen más a menudo cuando una organización comienza a experimentar dificultades financieras. Como los ítems de capital son costosos y como a menudo se puede llegar a creer (de manera incorrecta) que estas son inversiones que pueden ser pospuestas, a menudo existe la tentación de retrasar los gastos de capital cuando las reservas de caja son limitadas. Pero sucumbir ante esta tentación siempre resulta en una necesidad abrumadora de restaurar la base de capital de la organización en algún momento futuro. Por lo general, para el momento en que se reconoce el problema, el tema del mantenimiento diferido se ha tornado casi inmanejable en términos financieros.

Más allá de que el presupuesto de capital esté ocupándose de los ítems grandes, como por ejemplo los edificios, o de los más pequeños, tales como los gastos en equipos, la administración financiera de la organización tiene que vincular el presupuesto de capital con el plan estratégico de la organización. La preparación del presupuesto de capital tiene que reflejar la dirección hacia la cual espera crecer la institución, y tiene que estar integrado al plan maestro del campus y los planes de programas académicos de la institución. Por ejemplo, si como parte de su plan estratégico el colegio superior está buscando alcanzar el estatus de universidad, el presupuesto de capital tiene que reflejar incrementos de gastos en la biblioteca porque, al ser universidad, las existencias de la biblioteca tienen que apoyar la investigación universitaria tanto de los estudiantes como de los miembros del personal docente. De la misma manera, si el colegio superior/universidad está buscando duplicar su tamaño en los siguientes diez años, el presupuesto de capital tiene que encargarse de proveer mayor espacio para las residencias estudiantiles y los salones de clase. El costo de no lograr gestionar y financiar de manera adecuada el presupuesto de capital de una organización y de reflejar en consecuencia en el presupuesto sus objetivos estratégicos podría en realidad terminar significando la pérdida del crecimiento futuro y de la reputación de la institución.

Implementación presupuestaria

La comunicación del presupuesto

La presentación del presupuesto ante la Junta o la Comisión de Presupuesto constituye el resumen de la administración de lo que ya sabe respecto de los planes de la organización y de situación fiscal. Sin embargo, es esencial que la presentación sea llevada a cabo con un estilo que garantice a la Junta o a la Comisión de Presupuesto el nivel de competencia y responsabilidad del presentador.

29

Hay cuatro elementos que deberían tenerse en cuenta a la hora de realizar una presentación del presupuesto: La explicación tiene que ser simple, tiene que destacar los puntos más salientes, ser escrupulosa y sin sorpresas.

La presentación oral

La presentación oral debería ser honesta, clara y concisa, pero con los suficientes detalles como para transmitir lo que se piensa lograr con los fondos solicitados. El orador debería dirigirse a la junta con convicción, evitar la jerga de la disciplina (por ejemplo, los términos contables demasiado particulares a la profesión), evitar los comentarios triviales o parecer demasiado casual. Se debe actuar como si se creyera que se van a conseguir los fondos solicitados. En períodos de reducciones en el financiamiento, el impacto de los niveles reducidos de financiamiento debería ser comunicado con claridad, pero de una manera que no suene amenazante.

Birdsall ofrece tres estrategias adicionales relacionadas con las presentaciones presupuestarias para el personal de las instituciones de educación superior:

1. Transmita la impresión de que el decano o administrador de la unidad pertinente entiende que ese departamento o unidad es tan solo una parte de la universidad, y de que existen necesidades importantes que tienen que ser cubiertas tanto en las áreas académicas como no académicas del campus. No deberían hacerse declaraciones relacionadas con la necesidad de dirigir fondos de un área de la universidad a otra.

2. Transmita la importancia que tiene el departamento o unidad de apoyo con la misión de la universidad. Deberían señalarse vínculos específicos entre el plan estratégico de la institución y las contribuciones del departamento o unidad.

3. Las unidades o departamentos de apoyo que tienen niveles elevados de financiación externa pueden mostrar con cuánta eficiencia se utilizaron y administraron los fondos recibidos. Las unidades que tienen menos oportunidades de recibir financiación externa podrían señalar las estadísticas nacionales que apoyan su posición y entonces enfatizar su dependencia tradicional en el dinero que le es asignado por la administración de la institución.

La presentación escrita

La presentación escrita del presupuesto ante la junta o comisión de presupuesto debería ser muy específica y concisa. Si fuera posible, debería figurar en un documento de una sola página. Un método que se puede utilizar para alcanzar este nivel de concisión es colocar las prioridades de financiación en diversas categorías (por ejemplo, las que apoyan los requerimientos de la educación general); y otro para los asistentes de posgrado. Utilice una categoría diferente para solicitudes únicas y otra sección para los pedidos de financiación nuevos que cambian el nivel de

30

subvenciones del departamento o la unidad. Puede usarse una tercera categoría para ítems que surgen de los incrementos en las cargas laborales (por ejemplo, en los centros de informática).

Control presupuestario

A medida que se incurren en gastos, estos serán comparados con el presupuesto. El presupuesto es la herramienta tradicional que usan los gerentes principales para medir el desempeño de gestión y financiero.

El informe de las variaciones presupuestarias

Las diferencias entre el presupuesto y los gastos reales son denominadas variaciones presupuestarias. Las variaciones pueden ser favorables (es decir, se ha gastado menos que lo presupuestado) o desfavorables (es decir, se ha gastado más que lo presupuestado). Por lo general, las variaciones desfavorables de los gastos se muestran entre paréntesis. Todas las variaciones requieren

de una explicación acabada a fin de identificar los problemas potenciales. El informe de variaciones presupuestarias debería no solo mostrar de qué manera y por qué se produjeron esas variaciones, sino también tiene que especificar si es posible que la variación sea absorbida o no en el futuro. De particular interés para la administración resulta saber qué categorías de variaciones se ven en el presupuesto (por ejemplo, variaciones de ingresos o variaciones de gastos), y cuáles son las causas, los efectos, y las soluciones.

A continuación se presenta un informe simplificado de variaciones presupuestarias:

	Real	Presupuestado	Discrepancia Favorable (o Desfavorable) en comparación con el presupuesto
Ingresos:			
Ingresos por aranceles	\$100.000	\$90.000	\$10.000
Gastos:			
Costos laborales	\$(75.000)	\$(70.000)	\$(5.000)
Materiales e insumos	\$(12.000)	\$(10.000)	\$(2.000)
Amortización de equipos	\$(5.000)	\$(5.000)	\$----
Ingresos netos	\$8.000	\$5.000	\$3.000

En el ejemplo que acabamos de dar, la institución presupuesto \$90.000 de ingresos por aranceles, pero más estudiantes vinieron al campus, lo que le dio a la institución una variación de aranceles favorable de \$10.000. Sin embargo, al tener más estudiantes se hizo necesario contar también con más personal docente (probablemente, docentes por contrato para enseñar las secciones adicionales de las clases) y más materiales. La amortización de equipos no cambió como resultado de los estudiantes adicionales porque la amortización es un gasto fijo y no sufre variaciones a corto plazo por más que se haya producido un aumento del número de matriculados. A partir del informe de variaciones presupuestarias, la gerencia financiera

31

puede determinar que si bien los ingresos subieron \$10.000, el ingreso neto se incrementó tan solo en \$3.000 debido a los gastos adicionales que resultaron del incremento del número de estudiantes.

Los gerentes financieros pueden crear un informe de variaciones presupuestarias según se ilustra más arriba, o cualquier otro tipo de informe que se adapte a sus necesidades de tomar decisiones. Otros ejemplos de posibles informes incluyen los informes de excepción, los informes de pagos de salarios, y los informes de los programas. Los informes de excepción muestran esas áreas del presupuesto que se desvían de manera significativa de las expectativas presupuestarias. Los informes de pagos de salarios son necesarios para mostrar que no se han producido desviaciones de los niveles de personal autorizados. Los informes de pagos de salarios también pueden señalar excepciones a las expectativas establecidas por el presupuesto que son causadas por ajustes salariales y tiempos extras excesivos. Por último, los informes de programa pueden ser utilizados para la preparación del presupuesto de los programas o para realizar la planificación de los diversos programas, de manera de llevar un registro de los gastos relacionados con las funciones principales de la institución.

A continuación se presentan algunos ejemplos de problemas presupuestarios y de las acciones correctivas que es posible tomar:

Ejemplo 1. Se asume que los gastos laborales están por encima de lo presupuestado porque algunas partes han realizado trabajo por adelantado relacionado con las fases futuras del proyecto. Esta variación es un problema de tiempo, y se acomodará por sí sola en el futuro.

Ejemplo 2. Se asume que los gastos de materiales están por encima de lo presupuestado debido a que los precios de los materiales son más elevados que lo calculado como resultado de la inflación. En este

caso, se hará necesario revisar el presupuesto para reconocer el efecto inflacionario sobre los gastos de materiales anticipados.

Ejemplo 3. Se asume que los gastos de materiales están por encima de lo presupuestado porque el que los adquirió compró más de lo que se necesitaba, o porque esa persona adquirió materiales de una calidad superior a la que requería el proyecto. En este caso, se necesitan poner en funcionamiento un control de las adquisiciones, como podrían ser por ejemplo la aprobación previa o la revisión de las solicitudes de compra.

Al investigar las variaciones presupuestarias, es importante no culpar a los miembros del personal por una variación que en efecto resulte imposible de evitar. A menudo, no es posible ver de antemano una variación presupuestaria al momento de preparar el presupuesto, aun cuando puede ser explicada muy fácilmente sobre los hechos consumados. Los miembros del personal se sentirán desmoralizados si la “explicación fácil” dada después de que se produjeron los hechos incluye la atribución de culpa sobre ellos, como si alguno de ellos hubiera podido anticipar el futuro.

32

Si el costo puede ser controlado, entonces el gerente de presupuesto debería realizar todos los esfuerzos posibles para hacer que los estén en concordancia con lo presupuestado.

Técnicas analíticas adicionales

Entre las técnicas analíticas adicionales que pueden ser utilizadas para controlar el presupuesto mencionaremos:

1. Revisión de las cifras del balance mensual en el formato presentado.
2. Cálculo de los índices financieros.

La revisión de las cifras del balance mensual en el formato presentado se utiliza cuando el gerente busca identificar rápidamente las cuentas donde se han producido cambios recientes. El gerente debería notar en especial los cambios de los balances en lo que respecta a las cuentas de activos corrientes (por ejemplo, las cuentas por cobrar, los bienes de cambio, las inversiones y la caja). Los cambios en el pasivo corriente (por ejemplo, las cuentas a pagar) y las deudas a largo plazo e hipotecas también son dignas de ser tenidas en cuenta, porque señalan que la organización ha recibido préstamos adicionales. En el estado de resultados, el gerente debería tener en cuenta todo cambio sustancial en las cuentas de ingresos o egresos para el período fiscal en consideración.

El gerente financiero también debería ser capaz de justificar mentalmente los cambios especificados y, si no lo puede hacer, debería investigar más para analizar qué sucedió. Por ejemplo, se espera un incremento en el monto de las cuentas por cobrar de los estudiantes al comienzo del período escolar porque se acaban de producir cambios arancelarios. Por otro lado, es posible anticipar una disminución de esas cuentas a cobrar hacia el final de período escolar, porque se espera cobrar más de las cuentas estudiantiles. Si no se produce esa disminución esperada en las cuentas estudiantiles por cobrar, el gerente financiero es probable que necesite conversar con el responsable de los cobros arancelarios para saber qué es lo que está pasando con las cuentas por cobrar de los estudiantes, y por qué no se está alcanzando el nivel de cobros anticipado.

El cálculo de los índices financieros es realizado para ayudar al gerente financiero a que coloque las grandes cifras dentro de una perspectiva fácil de entender y para ayudarlo a la hora de comparar dos organizaciones o dos períodos de tiempo cuando las cifras podrían ser muy diferentes entre sí. Los índices financieros se dividen comúnmente en tres categorías para ayudar al gerente financiero a que obtenga la información analítica que desea. Estas tres categorías son las siguientes: coeficiente de liquidez, coeficiente de rentabilidad, e coeficiente de solvencia.

Coeficiente de liquidez (también llamado **coeficiente de caja**). Estos coeficientes miden la capacidad a corto plazo que tiene la empresa de pagar los vencimientos de sus obligaciones a los acreedores externos y de satisfacer las necesidades inesperadas de caja. El cálculo de estos

coeficientes de manera periódica y regular ayudará a que el gerente financiero determine si la organización puede pagar sus deudas dentro del tiempo estipulado.

Existen dos coeficientes de liquidez principales: El *coeficiente de liquidez a corto plazo (o de proporción rápida)* y el *coeficiente de liquidez corriente*.

El *coeficiente de liquidez a corto plazo* es la medida de la liquidez

33

inmediata a corto plazo de la organización. Es calculado de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Caja + Inversiones a corto plazo + Cuentas por cobrar}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

La sabiduría convencional nos dice que este coeficiente debería ser de 1:1, lo que significa que hay una unidad de dinero de “activos líquidos” (activos que pueden ser transformados rápidamente en efectivo) por cada unidad necesaria para cumplir con las obligaciones con los acreedores externos.

El *Coeficiente de liquidez corriente* es una medida utilizada para evaluar la liquidez y la capacidad de pagar las deudas a corto plazo que tiene una organización, pero en un período relativamente más largo (es decir, superior a un año). Este coeficiente es calculado de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

La sabiduría convencional nos dice que este coeficiente debería ser de 2:1, lo que significa que hay al menos dos unidades de dinero de activos corrientes disponibles para pagar cada unidad de dinero pasivos corrientes que tienen vencimientos en los próximos doce meses. Es importante recordar que los activos corrientes incluyen el activo “bienes de cambio”. Es probable que lleve un tiempo transformar los bienes de cambio en efectivo porque los bienes de cambio tienen que ser vendidos y, si es vendido a cuenta, llevará cierto tiempo cobrar las cuentas. Si una organización no dispone de muchos bienes de uso (lo que suele suceder en el caso de muchos colegios superiores y universidades), el coeficiente de de liquidez a corto plazo y el coeficiente de liquidez corriente podrían resultar prácticamente idénticos.

Coeficientes de rentabilidad. Los índices de rentabilidad miden el éxito operativo de la organización durante un período determinado de tiempo. Uno de los coeficientes de rentabilidad más comunes es el cálculo de margen de rentabilidad.

El *margen de rentabilidad* mide el porcentaje de cada unidad de dinero de ingresos (aranceles, etc.) que resulta en un ingreso neto (o en un cambio en los activos netos). Este coeficiente es calculado de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Ingresos netos (o cambio en los activos netos)}}{\text{Ingresos por aranceles, o ingresos totales}}$$

Cuanto más elevado es el margen de rentabilidad, mejor resulta, hasta cierto punto. La rentabilidad es sumamente importante porque genera efectivo para la estabilidad, la innovación y el crecimiento. Sin embargo, en el caso de las organizaciones sin fines de lucro, puede ser que la junta de la organización decida establecer un límite al momento de rentabilidad que desea que genere la organización (por ejemplo, un 10%) y requerir que una vez que se alcance ese límite, se comiencen a brindar servicios adicionales.

Coeficiente de solvencia. Los coeficientes de solvencia miden la capacidad que tiene la empresa de sobrevivir a lo largo de un período de tiempo. Dado que la razón más común para la desaparición de una organización es su incapacidad de satisfacer las exigencia de sus acreedores, los coeficientes de solvencia se concentran en el monto de las deudas que posee una organización determinada. Analizaremos uno

34

de estos coeficientes de solvencia: El *coeficiente de deuda sobre activos*.

El *coeficiente de deuda sobre activos* mide el porcentaje de activos totales que corresponden a los acreedores (a diferencia de los que pertenecen a los dueños/donantes). La cifra es expresada como un porcentaje. Un porcentaje elevado indica una elevada carga de obligaciones; un bajo porcentaje indica que la carga de obligaciones es también baja. Cuando más elevado es el porcentaje de deuda, menos flexibilidad tendrá la organización para cumplir con su misión, dado que una mayor parte de sus ingresos tendrá que ser destinada a los pagos de la deuda, ya sea mediante pagos de los intereses de la deuda o de la devolución de esta. Este coeficiente se calcula de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Deudas totales}}{\text{Activos totales}}$$

Los coeficientes presentados pueden ayudar al gerente financiero y también al usuario a entender si la organización puede honrar sus compromisos y si esta es rentable o no, de manera que pueda seguir cumpliendo y mejorando la misión de la organización. También les pueden mostrar si la organización tiene la capacidad de seguir existiendo, o si se encuentra en peligro de caer en bancarrota.

El glosario de coeficientes y análisis financiero (véase Apéndice D) brinda un número de otros coeficientes que pueden ser calculados en caso de que el gerente esté interesado en hacer uso de las técnicas adicionales de análisis de coeficientes. Si se desea información y análisis adicionales respecto de la importancia del análisis de coeficiente y financiero para el gerente y de cuáles son las mejores prácticas del análisis de los balances financieros, puede consultarse la monografía de la Serie de Gestión de la Educación Superior titulada: *Análisis de Balances Financieros*.

Conclusión

El presupuesto es una declaración de los planes, las prioridades, las metas y los objetivos de una organización, expresados en términos financieros, para un período específico de tiempo. En condiciones ideales, el presupuesto está vinculado y apoya el plan estratégico de la organización, lo que a su vez está conectado con la misión y los objetivos de la organización. Pero el presupuesto es preparado por *personas*. La manera de trabajar de estas personas afecta el proceso presupuestario y, en último término, la efectividad del presupuesto mismo. Si un individuo cree que su departamento o proyecto se encuentra en riesgo por medio del proceso de preparación del presupuesto, este individuo podría comenzar a practicar diversos juegos presupuestarios. Para protegerse de tales conductas disfuncionales, la gerencia tiene que estar en constante comunicación con todos los gerentes de las unidades de costos y tiene que existir un elevado nivel de confianza entre ellos, más allá del lugar específico que ocupen dentro de la organización. No es suficiente que existan elevados niveles de comunicación y de confianza tan solo entre los principales administradores. Estos atributos tienen que aparecer en todos los niveles de la organización.

El proceso de preparación del presupuesto puede ser descrito con facilidad, pero resulta difícil de llevar a cabo. Este proceso requiere que los que preparan el presupuesto estimen los ingresos y los egresos de la organización para los siguientes doce meses. Desafortunadamente, pocas organizaciones

35

poseen los ingresos suficientes para cubrir los gastos deseados, y por lo general se necesitan realizar reducciones en los gastos (o en las expectativas de ingresos adicionales) de manera de equilibrar el presupuesto. La utilización del proceso de presupuesto participativo, en el cual todos los que participan en la preparación del presupuesto trabajan juntos como equipo, resulta ideal, lo que también incluye, de ser necesario, el proceso de ocuparse de las reducciones presupuestarias. Sin embargo, la tentación de tomar una decisión unitaria en este punto final con el propósito de “terminar el presupuesto” es sumamente fuerte. Las decisiones unitarias, en especial después que los participantes en el proceso de preparación del presupuesto han realizado su contribución, nunca sirve para desarrollar la confianza o lograr que todas las partes acepten el presupuesto final. Como los presupuestos solo resultan efectivos cuando todos deciden trabajar juntos, debería evitarse toda tentación de realizar atajos a este proceso al llegar a esta última etapa, y justo antes de comunicar el presupuesto definitivo a la junta.

Al comunicar el presupuesto a la junta, el encargado de presentarlo tiene que ser honesto, claro y conciso. La junta tiene que ser informada de las necesidades de la organización con los detalles

suficientes de manera que pueda entender qué es lo que se espera lograr con los fondos solicitados. Si para equilibrar el presupuesto, algunos departamentos o programas necesitan sufrir una reducción de financiamiento, el impacto de esta reducción debería ser comunicada con claridad a los miembros de la junta. La comunicación del presupuesto debería respetar las siguientes características: debería ser simple, destacar lo más saliente, ser escrupulosa y sin sorpresas.

La preparación del presupuesto es tan solo el primer paso en el proceso. Después de la votación del presupuesto, se utiliza como una herramienta durante el año siguiente para controlar los costos reales. Es necesario llevar un control de las diferencias entre el presupuesto y los gastos reales. Estas diferencias son denominadas variaciones del presupuesto, y tienen que ser observadas a fin de garantizar el alcance de las ganancias o pérdidas esperadas para el año. Este proceso de control tiene que ser realizado todos los meses y requiere acción tan pronto se determina se la variación presupuestaria se ha materializado. Por lo general, el contralor o gerente financiero de la organización es el que tiene la responsabilidad de efectuar los controles presupuestarios y de comunicar cualquier problema que surja a los respectivos gerentes de las unidades de costo.

Es altamente improbable que cualquiera que participe del proceso de preparación del presupuesto considere que esta es una actividad amena. Sin embargo, es esencial contar con un plan financiero que oriente el colegio superior o la universidad hacia la rentabilidad financiera. Sin la rentabilidad financiera, una institución de educación superior no puede disfrutar de la estabilidad que necesita para concentrarse en la construcción y el crecimiento institucional. Por el contrario, puede que la organización tenga que dedicarse a buscar maneras de realizar recortes y sufrir privaciones, y podría estar sujeta a sorpresas financieras desagradables, como por ejemplo tener que pedir un préstamo para pagar salarios o descubrir que no cuenta con la capacidad de satisfacer otros compromisos institucionales.

Todos los colegios superiores y universidades de la Iglesia Adventista se ven como parte de la misión general de la iglesia, que es la de servir a la raza humana mientras se dedican a esparcir el mensaje del pronto regreso de Cristo a este mundo. Pero para cumplir esta misión, la organización tiene que seguir en funcionamiento y, mientras está en funcionamiento, tiene que utilizar sus recursos de la manera más sabia, una vez más, buscando la manera de apoyar la misión de la organización. La preparación cuidadosa del presupuesto permite el crecimiento en la dimensión financiera de la organización. Este crecimiento financiero es una condición previa necesaria para el crecimiento en el ámbito de la misión.

36

APÉNDICE A

Modelos de presupuestos

1. El modelo del presupuesto ejecutivo

En el modelo de presupuesto ejecutivo, el proceso de preparación del presupuesto se encuentra centralizado en una dependencia específica, por lo general, en la oficina del vicerrector. Este vicerrector es el que presenta el presupuesto a la junta. Entre las ventajas que tiene este modelo se encuentran: (1) la consideración de todas las necesidades de la organización; (2) la consolidación y estandarización de la información; y (3) la centralización de los controles y procedimientos. La desventaja de este presupuesto es que no es un modelo participativo, y por lo tanto es más difícil que cuente con la aceptación de los gerentes de las unidades de costo que serán los encargados de hacer que este presupuesto funcione de manera efectiva. Si tenemos en cuenta que la mayoría de los gerentes de los niveles medios de la actualidad quieren aportes para la toma de decisiones, es posible ver que el modelo de presupuesto ejecutivo rara vez tiene éxito.

2. El presupuesto por actividades

El modelo de presupuesto por actividades se enfoca en las actividades y sus resultados (a diferencia de los objetivos), en especial con el desempeño histórico del equipo. Algunos ejemplos de indicadores que podrían ser utilizados para medir el desempeño pasado dentro de un ámbito académico son el número de créditos enseñados, el número de áreas enseñadas, el número de estudiantes dentro

de un determinado programa de estudios, el número de graduados, el número de graduados contratados, etc.

Este método es racional, objetivo, y recompensa las características de desempeño que la institución desea fomentar. Se usa mayormente como un método no participativo dentro de las organizaciones jerárquicas.

Los problemas que tiene este modelo son los siguientes: (1) el hecho que los indicadores de calidad son difíciles de identificar; (2) es difícil alcanzar un acuerdo respecto de las medidas apropiadas de evaluación; y (3) la relación de causa/efecto a menudo resulta completa y difícil de medir. Es por ello que a menudo se utilizan indicadores de calidad como suplementos de las medidas financieras a la hora de evaluar la efectividad de una unidad de costos o departamento.

3. El presupuesto por programas (PPBS)

El presupuesto por programas procura fusionar el proceso de planificación estratégica con la asignación de los fondos. Por lo general suele ser implementado dentro del modelo jerárquico.

Los pasos de este método son los siguientes:

1. Establecer los objetivos y las metas.
2. Desarrollar programas alternativos que puedan cumplir las metas.
3. Establecer las demandas de recursos para cada una de las alternativas.
4. Estimar los beneficios que se obtendrán de cada alternativa de programa.
5. Desarrollar un plan operativo al seleccionar de entre las alternativas disponibles.
6. Probar las implicaciones fiscales a largo plazo que tiene el plan.
7. Compilar el presupuesto anual.
8. Evaluar el éxito con el cual se logran los beneficios del programa.
9. Revisar las normas de planificación.
10. Repetir el ciclo para acomodar los cambios en los objetivos, las metas, los recursos disponibles, y el ambiente de la institución.

37

Es obvio que este método consume muchísimo tiempo y por lo tanto es muy difícil (o aun imposible) de implementar a menos que se cuente con un gran número de personas involucradas y una gran cantidad de tiempo. Sin embargo, se pueden percibir aquí algunos principios útiles que podrían ser usados en otros contextos:

En primer lugar, la preparación del presupuesto debería estar dedicada a los beneficios que producirá una actividad, y no tanto en cuáles son los recursos de los que se dispone. Supongamos que se le acaba de solicitar que usted realice algunos recortes presupuestarios en un área en particular. Si usted ha vinculado el presupuesto al beneficio, puede responder al informar al que toma las decisiones de qué beneficios la organización se tendrá que privar de ahora en más. En caso de que usted no haya vinculado el presupuesto con el beneficio, usted no tendrá otra respuesta más que realizar los recortes presupuestados sugeridos.

En segundo lugar, el número 6 que aparece más arriba destaca la importancia de analizar las implicaciones fiscales a largo plazo del plan. En este paso, es necesario identificar los costos futuros de una determinada acción. La planificación fiscal a largo plazo es importante para retener la flexibilidad y la capacidad de respuesta futuras.

4. La preparación de un presupuesto por fórmulas

El presupuesto por fórmulas consiste en la creación de una fórmula presupuestaria que estima los requerimientos presupuestarios futuros por medio de la manipulación de datos relacionados con los programas futuros y al utilizar la relación entre el programa y el costo. Este método asume que el pasado predice con exactitud el futuro, que la fórmula escogida es una expresión matemática de las mejores decisiones del pasado, y que la base de la fórmula constituye un análisis de costo de los desempeños del pasado. Desafortunadamente, esto no siempre es así. A riesgo propio, los usuarios de este método pueden llegar a olvidar que los resultados de sus cálculos son solo tan buenos como lo sean los datos que dispongan y la fórmula que hayan elegido. Si los datos son inconsistentes o la fórmula representa un resumen inexacto de la historia pasada, entonces las estimaciones que se realicen no resultarán confiables. El presupuesto por fórmulas también ahoga la innovación y el cambio. Asume y estimula el status quo. Por último, debido a que el presupuesto por fórmulas es tan simple, a menudo es aplicado a circunstancias en las que resulta inapropiado.

Este método, sin embargo, puede resultar sumamente útil en algunas cuentas presupuestarias en las que los gastos son pequeños y numerosos, como por ejemplo en el caso de los materiales de instrucción, o en los que exista una relación matemática sumamente consistente. A continuación se describen dos de estas instancias:

Ejemplo 1: Los gastos de salarios son proyectados al determinar el número y el tipo de puestos que se necesitan, y al aplicar entonces a esa estimación un cronograma de salarios o un salario promedio por puesto de trabajo.

38

Ejemplo 2: Los presupuestos de materiales de enseñanza son creados al multiplicar el costo histórico de los materiales por estudiante por el número de áreas de enseñanza y la matriculación promedio de cada una de las clases.

5. Presupuesto de base cero

El presupuesto de base cero comienza con una hoja blanca de papel, por lo general relacionada con los gastos discrecionales, con el intento de ejercer algún tipo de control sobre los costos crecientes. El hecho de comenzar en cero es visto como el mejor ejercicio para revisar las desviaciones discrecionales del presupuesto (en lugar de incrementar un nuevo monto al ya existente). Si bien esta idea resulta atractiva desde el punto de vista conceptual, requiere de **muchísimas** horas de trabajo gerencial para lograr su preparación e implementación. El concepto surgió de la preocupación derivada de los costos crecientes para las empresas de los Estados Unidos durante la década de 1970. Sin embargo, debido a la naturaleza burocrática y de excesivo consumo de tiempo que posee este proceso, pocas compañías han tratado de usarlo más de una vez.

Este proceso no se adapta a los programas que son de naturaleza continuada, como es el caso de muchos de los programas de las instituciones educativas. Por ejemplo, un colegio superior o universidad tiene que seguir enseñando las asignaturas de un programa de estudios que esté desactivando, aun cuando no lo piense seguir ofreciendo en el futuro. Es por ello que la utilización de un presupuesto de base cero a la hora de calcular los salarios de los docentes no representa una utilización sabia del tiempo del personal involucrado en el proceso de preparación del presupuesto.

En algunas ocasiones, el término “presupuesto de base cero” se usa en un sentido menos estricto; es decir, quiere decir simplemente “comenzar de cero” a estimar los recursos necesarios, y no tanto adoptar el proceso formal de decidir si una determinada actividad es necesaria o no. En tales casos, por lo general se suele necesitar que se vuelva a analizar la naturaleza de un determinado programa, o que se establezca si un plan de estudios en particular sigue siendo relevante para los estudiantes. Es importante que el gerente recuerde la definición más libre del término cuando escuche que se habla de la adopción de un “presupuesto de base cero”. Pocas organizaciones disponen del tiempo o los recursos para rehacer todo su plan de organización financiera todos los años.

6. Presupuesto incremental

Este es el tipo más común de presupuesto, y es el que ya ha sido analizado en la Segunda Parte. Este método asume que el punto de partida de cada cuenta de gastos discretos es el monto que se ha gastado en los años anteriores. Con frecuencia, el monto del presupuesto se incrementa en algún porcentaje fijo (como por ejemplo el 5% o el 10% del monto del ejercicio anterior).

Si bien a menudo se lo suele criticar, el método tiene sus ventajas. Es fácil de entender, fácil de usar para preparar el nuevo presupuesto, no causa demasiadas molestias, y suele ser aceptado por la mayoría de los entes de gobierno. Resulta especialmente práctico en situaciones en las que existe poca flexibilidad presupuestaria y costos más bien fijos, lo que suele suceder precisamente en muchos colegios superiores y universidades.

La debilidad que tiene este método es que mantiene el status quo y no estimula la planificación. Tampoco requiere conexión alguna entre la asignación de recursos y las metas institucionales. Es por ello que, si se decide seguir este modelo, es esencial realizar una comparación entre el presupuesto y la misión y el plan estratégico de la organización.

39

APÉNDICE B

Las ocho reglas de oro de los presupuestos efectivos

Presupueste de manera continua. La preparación del presupuesto y la planificación presupuestaria no son eventos que tienen que producirse tan solo una vez. Considere la tarea presupuestaria como algo mucho más importante que una tarea anual. Recuerde que el futuro es incierto, por lo que le conviene revisar los presupuestos de manera regular a fin de reflejar los cambios en el ambiente de negocios.

Tómese su tiempo. Los presupuestos constituyen la parte clave de la planificación y requieren de un análisis cuidadoso. No subestime el tiempo que se necesita para reunir la información pertinente, formular planes, y hacer que el presupuesto llegue a ser una propuesta realista de planificación.

Haga que todos participen. Incluya a todos los que tienen algo que ver con el proceso de preparación del presupuesto. Haga que la preparación del presupuesto sea mucho más que una actividad para los principales directivos de la organización. Involucre a las personas pertinentes que cuenten con los conocimientos y las habilidades apropiadas y anímelas a comprometerse con el proceso.

Sea realista. Concéntrese en lo que su departamento realmente necesita en relación con un presupuesto en particular. Sea consciente de que si los recursos son limitados se han de producir exigencias encontradas dentro de la organización, lo que a menudo puede llevar a una sobreestimación deliberada de las cuentas.

Mire hacia el futuro. A la hora de tomar decisiones sobre los montos presupuestarios, mire hacia el futuro, no hacia el pasado. Manténgase concentrado en objetivos futuros. No dependa de cifras históricas para establecer el presupuesto del año siguiente, porque por más que sean aproximadamente las correctas, podrían resultar completamente equivocadas.

Sea consciente del elemento político. Entienda que el tamaño de un presupuesto no tiene que ser confundido con la importancia que este tiene dentro de una organización. Evite todos los juegos presupuestarios tradicionales que resultan de este muy común malentendido.

Esté al tanto de los eventos. Puede que sea necesario cambiar las prioridades y los montos según se vayan desarrollando los eventos. Esté preparado para realizar correcciones a su presupuesto aun cuando siga ejerciendo un control sobre los gastos y tratando de resolver los problemas no anticipados en otras áreas.

Permita cierto nivel de flexibilidad. Los presupuestos no tienen por qué ser seguidos todo el tiempo al pie de la letra. Evite la tentación de gastar todo lo que se le autorizó, y no se guarde la porción no gastada de su presupuesto cuando otros bien podrían hacer uso de esos recursos.

(Fuente: Brookson, p. 29).

40

APÉNDICE C

Más allá del presupuesto: El modelo de Hope y Fraser

Como hemos destacado en la Primera Parte, los presupuestos suelen ser severamente criticados por muchas personas debido a que implican un proceso que consume mucho tiempo y por lo tanto es muy costoso para el valor que produce a la organización, y debido a que el proceso a menudo resulta en la práctica de juegos presupuestarios por parte de los que participan de él. Estas críticas generales también podrían ser aplicadas a los procesos presupuestarios de los colegios superiores y universidades adventistas, donde los intentos de crear un proceso de presupuesto participativo a menudo resultan en horas y horas de reuniones que incluyen tanto a los administradores principales como a los gerentes de las líneas medias (de las unidades de costos), pero no producen la aceptación presupuestaria correspondiente o la reducción de la práctica de juegos presupuestarios.

Los autores Hope y Fraser, en su libro titulado *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free From the Annual Performance Trap* [Más allá del presupuesto: De qué manera los gerentes pueden liberarse de la trampa anual del desempeño] analizan las dos críticas destacadas más arriba y de las que ya nos hemos ocupado en este documento, y añaden una tercera. El libro analiza la utilización del presupuesto como un “contrato fijo de desempeño”, por el cual los principales administradores de la organización **comprometen** al gerente de la unidad de costos a “alcanzar un resultado ya acordado y entonces permite que un superior **controle** el producto de esos resultados” (p. 10). Sucede a menudo que las recompensas gerenciales, que incluyen la promoción, están vinculadas con el logro de estos contratos presupuestarios. Esta utilización del presupuesto se relaciona con el estilo gerencial de “orden y control”, que no encuadra bien en el clima sumamente cambiante y competitivo de la actualidad. Si una organización usa el presupuesto como un contrato fijo de desempeño, la organización puede llegar a estar concentrada en el presupuesto, en lugar de concentrarse en las estrategias, y esto puede resultar perjudicial para sus aspectos competitivos.

Hope and Fraser definen el “contrato presupuestario” como uno que incluye las siguientes características (p. 10):

1. Un blanco fijo.
2. Un incentive o recompense, que por lo general está atado al blanco acordado.
3. Un plan acordado.
4. Una declaración de recursos que son asignados a las funciones y los departamentos.
5. Un compromiso de acciones internas entre las diversas dependencias de la organización, de manera que las acciones de un área comprometan a otros departamentos para trabajar sobre metas y planes comunes.
6. Un cronograma de presentación que identifique el tipo y la frecuencia en la que se deben presentar los informes.

Como podemos ver en la lista de más arriba, Hope y Fraser están describiendo un proceso presupuestario de control estricto donde la presión para satisfacer las demandas presupuestarias es enorme y donde el fracaso en lograr las metas especificadas produce una pérdida personal, ya sea financieramente o por medio de la pérdida del reconocimiento o promoción. En un ambiente tal, la

presión para mejorar el desempeño con respecto al presupuesto va directamente en contra del reconocimiento de que, debido a las condiciones constantes de cambios dentro de las organizaciones

41

(y que en algunos casos implican un deterioro), no se cuenta con la flexibilidad necesaria para actuar de manera inteligente, desde el punto de vista del mercado.

La mayoría de los colegios superiores y universidades no otorgan primas o promociones sobre la base del desempeño presupuestario, como tampoco vinculan de manera estrecha los diversos departamentos y unidades de costos de la organización, como podría ser el caso en un ambiente industrial. Es por ello que la advertencia que hacen Hope y Fraser en relación con los contratos de desempeño fijo no se encuadra dentro de la situación de una institución de educación superior. Sin embargo, cuando los principales administradores hacen uso del presupuesto o del proceso presupuestario para controlar las acciones de los gerentes de las líneas medias, tales controles producen inevitablemente la incapacidad de la organización de actuar de manera estratégica. Como lo explican Hope y Fraser, la “gerencia según las cifras” constituye “una manera pésima de gestionar las actividades de una organización” (p. 15).

La solución que presentan Hope y Fraser para un proceso presupuestario disfuncional es dejar de lado los presupuestos para animar en cambio a la organización para que renuncie a los controles jerárquicos y se enfoque en los controles en niveles múltiples. Estos autores instan a los gerentes para que se esfuercen por cultivar la confianza entre los miembros del equipo y en otorgar más responsabilidades a estas personas en lugar de tratar de controlar las acciones de los miembros del equipo por medio del proceso presupuestario.

Hope y Fraser adoptan un enfoque extremo para ocuparse del problema del control excesivo por parte de los principales administradores a la hora de preparar y evaluar el presupuesto. La autora de esta monografía cree que en lugar de descartar los presupuestos, los buenos gerentes deberían buscar la participación y las consultas con los que tienen que trabajar con el presupuesto para crear así apoyo y aceptación del presupuesto propuesto. Si desean alcanzar el éxito, todas las organizaciones **tienen** que contar con un plan financiero. La Iglesia Adventista del Séptimo Día reconoce esta realidad al incluir la preparación del presupuesto como parte de los reglamentos financieros eclesiásticos que se requiere de sus organizaciones. Descartar directamente el presupuesto no constituye una respuesta apropiada a los problemas presupuestarios. Pero trabajar en el presupuesto con cuidado y prudencia, con la participación y la aceptación de los gerentes de las unidades de costos, constituye la mejor respuesta ante una situación presupuestaria disfuncional

Sin embargo, en todas las organización, y aun en los colegios superiores y universidades adventistas, puede dedicarse demasiado tiempo a la preparación del presupuesto, y los gerentes de las unidades de costos pueden involucrarse en actividades de juegos presupuestarios. Los administradores, frustrados, a menudo responden a estas realidades por medio de un incremento del control financiero sobre las unidades de costos y, en algunos casos, por la preparación de presupuestos autocráticos que son bajados hacia las líneas medias sin aportación alguna de los gerentes de presupuesto. Hope y Fraser nos advierten que el incremento de control gerencial incrementa las conductas disfuncionales. En ocasiones, esta conducta disfuncional asume la forma de juegos presupuestarios, como los que hemos analizado en la Primera Parte. En otras ocasiones, el efecto del control excesivo significa sacar la vida y el espíritu de la organización y sus integrantes. De ninguna de las dos maneras es posible cumplir de manera adecuada los objetivos y la misión de la organización.

are not well-served.

42 43 44

APÉNDICE D

Glosario de coeficientes y análisis financieros

Análisis horizontal

Una técnica para evaluar una serie de datos del balance Financiero a lo largo de un período de tiempo con el propósito de determinar el incremento (o disminución)

	que se ha producido, ya sea en forma de monto o de porcentaje.
Análisis vertical	Una técnica para evaluar los datos de los balances financieros que expresa cada cuenta del balance financiero en términos de un porcentaje de un monto base.
Coeficiente de cobro de las cuentas por cobrar	Una medida de la liquidez de las cuentas por cobrar, que se calcula dividiendo las ventas a crédito netas por el promedio de cuentas por cobrar netas.
Coeficiente de deudas sobre activos	Mide el porcentaje del total de activos que han sido provisto por los acreedores, y se calcula al dividir el total de deuda por el total de activos.
Coeficientes de liquidez	Miden la capacidad a corto plazo de la compañía de pagar los vencimientos de sus obligaciones y de satisfacer las necesidades inesperadas de caja.
Coeficiente de liquidez a corto plazo	Una medida de la liquidez inmediata de una compañía, que se calcula al dividir el monto de caja, las inversiones a corto plazo, y las cuentas por cobrar (netas) por los pasivos corrientes.
Coeficiente de liquidez corriente	Una medida que se utiliza para evaluar la liquidez y capacidad de honrar sus deudas que tiene una compañía, y que se calcula dividiendo los activos corrientes por los pasivos corrientes.
Coeficiente de margen de utilidad (de rentabilidad, ganancia, beneficios)	
	Mide el porcentaje de cada unidad de dinero de ventas que resulta en ingresos netos, y se calcula dividiendo los ingresos netos por las ventas netas.
Coeficiente de rentabilidad	Mide los ingresos o el éxito operativo de una compañía durante un período determinado de tiempo.
Coeficiente de retorno sobre los activos	Una medida general de rentabilidad, que se calcula al dividir los ingresos netos por el promedio de activos.
Coeficiente de rotación de existencias	Una medida de liquidez de las existencias, que se calcula al dividir el costo de los bienes vendidos por las existencias promedio.
Coeficiente de solvencia	Mide la capacidad de la compañía de sobrevivir a largo plazo.
Porcentaje de activos fijos financiados por deuda	Inversiones en deudas a pagar de la planta dividido por el total de activos fijos. Esto muestra el porcentaje de activos fijos que están financiados con fondos de préstamos. El porcentaje apropiado debería ser determinado sobre la base de un número de factores: las necesidades relativas de capital para llevar adelante el programa operativo de la entidad; la disponibilidad de

fondos por parte de los prestamistas y el costo de pedir prestado (interés); los flujos de caja estimados y la capacidad de devolución en los plazos acordados; y la autorización apropiada para solicitar los préstamos por parte de la organización correspondiente según esté establecido por los reglamentos.

Porcentaje del operativo de cuentas por cobrar	Cuentas por cobrar (netas) + Pagarés y préstamos por cobrar divididos por Balances asignados y no asignados del fondo operativo. Este es un porcentaje clave para controlar las cuentas por cobrar, ya que se relaciona con los balances del fondo operativo. Por lo general, cuanto más bajo es ese porcentaje, mejor es la posición de la organización. ¿Qué parte del fondo operativo debería estar comprometido con las cuentas por cobrar? ¿Cuáles son las necesidades operativas básicas de en este sentido? No se ha establecido ninguna norma al respecto.
Porcentaje de inversiones en activos fijos	Inversiones fijas en la planta divididas por los resultados del fondo total. Este porcentaje mide hasta qué punto los resultados del fondo total están relacionados con los terrenos y edificios. Los requerimientos de activos fijos son relativos: ciertos tipos de organizaciones requieren más que otros. El costo de mantenimiento, las reparaciones y las amortizaciones son mayores aun cuando los bienes sean donados. Un administrador alerta tendrá como objetivo la inversión mínima de activos fijos según sean los requerimientos operativos de la organización particular.
Porcentaje de retorno sobre el patrimonio neto	El incremento (o disminución) neta de las operaciones dividido por el resultado del fondo total indica el porcentaje de exceso de todos los ingresos por sobre todos los gastos según se relacionan con las inversiones totales de fondos denominacionales. Por lo general suele resultar más significativo en organizaciones tales como instituciones (publicaciones, salud, etc.), y en las operaciones orientadas hacia el comercio, pero es una guía informativa también en el caso de las organizaciones de tipo asociación.
Porcentaje de sostén propio	Se basa en los ingresos operativos obtenidos (excluyendo las donaciones/subvenciones) que se dividen por el total de los ingresos operativos. Este porcentaje constituye un importante indicador de la capacidad de sostén propio de la compañía. El objetivo es operar dentro de los ingresos propios de la organización, sin contar las subvenciones para propósitos operativos. Cuando más alto sea este porcentaje, mejor la posición de la organización.
Porcentaje del capital operativo requerido	Capital operativo dividido por el capital operativo requerido. El capital operativo requerido para todas las organizaciones ha sido establecido por reglamento. El porcentaje que se espera es del 100%. Se deberían

realizar esfuerzos para llevar el capital operativo real hasta ese punto. Hay que tomar precauciones para no caer en una acumulación irrazonable del capital operativo más allá del 100%, ya que esto podría indicar un acaparamiento que podría ir en detrimento de los programas de la organización.

45

APÉNDICE E

Referencias y recursos adicionales

- Bart, C. K. "Budgeting Gamesmanship". *Academy of Management Executive*, 1988, pp. 285-294.
- Birnberg, J., M. Shields, and S. Young. "The Case for Multiple Methods in Empirical Management Accounting Research (with an Illustration from Budget Setting)". *Journal of Management Accounting Research*, 1990, pp. 33-66.
- Birdsall, Douglas G. "The MicroPolitics of Budgeting in Universities: Lessons for Library Administrators". *Journal of Academic Librarianship*, November 1995, Vol. 21, Issue 6, pp. 427-438.
- Brinckerhoff, Peter. "How to Save Money Through Bottoms-Up Budgeting". *Nonprofit World*, Vol. 14 (1), Jan./Feb., 1996, pp. 22-25.
- Brookson, Stephen. *Managing Budgets*. London: Dorling Kindersley Press, 2000.
- Chabotar, K. J. "Managing Participative Budgeting in Higher Education". *Change*, Sept./Oct. 1995, Vol. 27 (5), pp. 21-31.
- Godin, Seth and Paul Lim. *If You're Clueless About Accounting and Finance and Want to Know More*. Chicago, Ill: Dearborn Trade Publishing, 1998.
- Harvard Business Essentials Manager's Toolkit. *Your Mentor and Guide to Doing Business Effectively*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2004.
- Hope, Jeremy y Robin Fraser. *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free From the Annual Performance Trap*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2003.
- McLaughlin, Thomas A. *Streetsmart Financial Basics for Nonprofit Managers*. John Wiley & Sons, 1995.
- Sylvester Jones Resource Center. Universidad de Alabama. <http://leadership.ua.edu>.
- Stewart, T. A. y Shawn Tully. "Why Budgets Are Bad For Business". *Fortune*, 4 de junio de 1990, pp. 179-190.
- Tracy, John A. *How to Read a Financial Report*. John Wiley & Sons, 1999, 5ta edición.