

5
2ij



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores
CUAUTITLAN

**"APLICACION DE LA CONTABILIDAD POR AREAS
DE RESPONSABILIDAD EN UNA INSTITUCION
DE INVESTIGACION PETROLERA"**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A
LAZARA BARRERA URIBE

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México

1987.



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

	PAG.
T E M A .	
I N T R O D U C C I O N	1
C A P I T U L O I	
1.- ANTECEDENTES DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.	3
A) Contabilidad Financiera: Características.	3
B) Contabilidad Administrativa: Características.	4
C) Políticas de Contabilidad.	5
D) Presentación de Informes.	5
E) Sistema de Contabilidad.	7
F) Otros sistemas.	8
G) Quadro esquemático de la Organización Contable	11
H) Organigramas.	13
2.-OBJETIVOS E IMPORTANCIA DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPON- SABILIDAD.	17
A) Motivación.	19
3 .- AREAS DE APLICACION DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSA- BILIDAD.	21

C A P I T U L O I I

ORGANIZACION CONTABLE ADMINISTRATIVA EN UNA INSTITUCION DE INVESTIGACION PETROLERA.

1.- Datos históricos.	23
A) Características de la Institución.	23
B) Objetivos de la Institución.	24
C) Políticas de la Institución.	24

	<u>Pág.</u>
a) Políticas de Operación.	25
b) Políticas Financieras.	25
c) Políticas con el personal.	25
2.- Organización contable.	26
A) Catálogo de cuentas.	26
3.- Labores Administrativas.	34
A) Organización de la Institución.	34
B) Organigrama Estructural de la Institución.	41
C) Organigrama Funcional de la Institución.	42
4.- Trabajo contable.	43
A) Procedimiento general.	43
B) Formatos para el trabajo contable.	45

CAPITULO III

CONTROL INTERNO DE OTROS DEPARTAMENTOS DEPENDIENTES DE LA ADMINISTRACION.

1.- Almacén.	53
A) Organización y Procedimientos de Registro.	53
a) Procedimientos de Entradas.	53
b) Procedimientos de Salidas.	54
2.- Departamento de copiado.	59
A) Importancia y funciones.	59
3.- Departamento de costos.	63
A) Importancia y funciones.	63
B) Sistemas y aplicaciones.	66
a) Conceptos generales.	66
b) Procedimientos de cálculo.	68
c) Formatos para la elaboración de costos.	70

CAPITULO IV

Pág.

RESUPUESTOS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

1.- Generalidades.	73
A) Clasificación de los Presupuestos.	73
B) Requisitos del Presupuesto.	74
C) Principios para el Desarrollo de la Técnica Presupuestal.	75
D) Gastos controlables de la Institución.	79
E) Objetivos del presupuesto.	84
F) Presupuesto Público y Presupuesto Privado.	84
G) Presupuesto por programas y actividades.	88
H) Concepto de Presupuesto.	89
I) Estructura.	90
J) Etapas de la implantación de un sistema de Presupuesto por Programas.	91
K) Diferencia entre Presupuesto por Programas y Presupuesto - Tradicional.	93
a) Ventajas y limitaciones.	94
2.- Elaboración de los Presupuestos.	95
A) Secuencia lógica en la elaboración de los presupuestos.	98
a) Presupuesto de gastos.	98
3.- Comparación de gastos reales contra presupuestados.	101
A) Características esenciales de los informes de resultados.	102
Conclusiones .	106
Indice de cuadros esquemáticos	109
Bibliografía.	110

INTRODUCCION

Debido al creciente desarrollo que ha sufrido el sector empresarial, surge el problema de como establecer un sistema efectivo en la custodia de la inversión realizada, naciendo la inquietud de llegar a alcanzar un mayor rendimiento y productividad de los bienes adquiridos y por ende, la necesidad de un óptimo control sobre los costos y gastos en que se incurra para el funcionamiento de una empresa. Como respuesta a esta necesidad, surge la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, la cual me ha motivado a realizar el presente trabajo.

El objeto de este estudio es el de introducirnos en el análisis de los beneficios que aporta la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, encontrando precisamente sus antecedentes dentro del Capítulo I, especialmente su aplicación dentro de una Institución de Investigación Petrolera en sus áreas contables y administrativas.

Se presentan aspectos financieros como son: los presupuestos anuales, empleados adecuadamente en la medida de lo posible. Las erogaciones para el desarrollo de programas de trabajo, contratos con firmas extranjeras, etc.

El aspecto contable se presenta de manera objetiva, aportando todos los datos y formatos principales utilizados en la Institución de Investigación Petrolera, tomada como ejemplo. Se trata el aspecto administrativo conjuntamente -- con las relaciones laborales de cada empleado, lo que dará una imagen más clara de la empresa a la que se hace referencia. (Cap. II)

Los costos de la Institución que se presentan en el capítulo III, muestran procedimientos de cálculo propios de la empresa, lo cual puede dar pauta a otras Instituciones para elaborar los suyos o para mejorarlos.

Dentro del capítulo IV, en los presupuestos anuales, trato de exponerlos lo --

nús ampliamente posible; pero tal vez no tanto como hubiese querido, por lo extenso del tema; lo cual me hubiera robado espacio para tratar otros temas que también son de bastante interés.

El presente trabajo, también presenta aspectos y procedimientos aplicables a la Institución y que son de mi creación; para lo cual tomé como fuente de inspiración, la bibliografía que se menciona en este trabajo, así como la experiencia adquirida dentro del campo de la Contabilidad.

CAPITULO I

1. - ANTECEDENTES DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad tiene sus inicios en los Estados Unidos a partir de 1946, aplicándose sólo en empresas del Sector Público. Su creación fue el resultado de la evolución técnica contable y de las nuevas necesidades en el control de costos y gastos. No obstante, la Contabilidad por Areas de Responsabilidad constituye una nueva práctica - en el ámbito empresarial mexicano, por lo que no deja de ser novedosa.

Para poder avanzar en lo que es la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, es necesario establecer su ubicación en el ámbito contable. Para los fines de este estudio dividiremos a la Contabilidad en: Contabilidad Fincanciera y Administrativa.

Contabilidad Financiera.-

Lleva un control histórico de las operaciones de la empresa, obteniendo - por resultado informes ordenados de la posición financiera de ésta, a través de sus Estados Financieros.

Características:

- a) Proporciona información exacta y oportuna.
- b) Permite el registro de operaciones pasadas, las cuales son base de comparación del análisis presupuestal.
- c) Informa sobre hechos pasados, ya que la información que registra es - histórica, resultando poco flexible.
- d) Sus cifras no son absolutas, ya que por su naturaleza no reflejan los valores a su precio real.
- e) Los principios en los cuales se basa son normas que delimitan la actuación operacional a estructuras preestablecidas, pero que tienden a la

unificación de criterios en la aplicación de ellos.

Contabilidad Administrativa.-

Es un conjunto de técnicas tendientes a proporcionar información decisio-
nal, esta información puede ser utilizada sin más limitación que de -
quien la maneja para la toma de decisiones.

Características:

- a) Proporcionar información oportuna más que exacta. Este tipo de conta-
bilidad proporciona información dinámica que constituye una base para
normar criterios que no requieren necesariamente de datos numéricos -
exactos.
- b) Su información es útil en el presente, teniendo una proyección a futu-
ro.
- c) Su información se apoya en los presupuestos, ya que permite una compa-
ración racional entre lo que debió ocurrir y lo que ocurrió, permi-
tiendo hacer un análisis de desviaciones, concentrándose a las de ma-
yor importancia y desechando las intrascendentes.
- d) Cuenta con la técnica denominada Contabilidad por Areas de Responsabi-
lidad en el control de los costos y gastos.
- e) Usa como herramienta el análisis e interpretación de los Estados Fi-
nancieros, para hacer del conocimiento a la administración de la si-
tuación actual de la empresa (seguridad y productividad de la inver-
sión).
- f) Para la obtención de información recurre a cualquier fuente, no sólo
a la de tipo histórico.

Políticas de Contabilidad.-

Para poder contar con un registro adecuado y costeable de las operaciones -- económico-financieras del negocio, debe existir un buen sistema de contabilidad, en el que se definan exactamente los siguientes renglones:

Formas.- Buen diseño, manejo y guarda de los papeles que sirven como memoranda de las actividades realizadas. Debe existir una numeración integral que permita fácil identificación.

Catálogo de cuentas.- El registro contable requiere de una guía contabilizado ra con una codificación que asegure la correcta distribución de las operaciones. Dicha codificación debe hacerse por la naturaleza de los gastos, y no por su aplicación.

Instructivo del catálogo.- Debe detallar la importancia, alcance y mecanismo de cada cuenta de las listadas en el catálogo.

Registro.- Las actividades económico-financieras han quedado asentadas en formas que contienen una determinada codificación, dependiendo del fenómeno acaecido. El siguiente aspecto a definir con claridad es el relativo a la concentración de datos en los libros y auxiliares que sirven de antecedentes a los reportes y estados financieros.

Libros.- Principalmente aquellos que tienen obligatoriedad fiscal.

Auxiliares.- Los que se crean convenientes para poder concentrar la información necesaria que deba utilizarse en la preparación de informes que habiliten para la toma de decisiones.

Presentación de Informes.-

Representa el antecedente forzoso, que debido a la síntesis de los datos observados, permite la toma adecuada de decisiones.

Estados Financieros.- Precisar cuales son más necesarios, así como su periodi

cidad.

Informes de estudios especiales, que sólo requieren datos relativos a ciertas porciones de la empresa.

Dentro de los Estados Financieros podemos citar los siguientes:

- a) Balance General
- b) Pérdidas y Ganancias
- c) Balance Comparativo
- d) Flujo del Efectivo
- e) Estados Consolidados, etc.

En cuanto a los informes de estudios especiales, podemos referirnos a :

- a) Estudios de mercado
- b) Para la apertura de créditos
- c) Datos estadísticos de ventas
- d) Relaciones obrero-patronales, etc.

SISTEMAS DE CONTABILIDAD.-

El maestro Abad y Soria (Catedrático de Contabilidad en la Facultad de Comercio y Administración de la U.N.A.M.), nos presenta un cuadro esquemático de la organización contable, del cual nos comenta la función constructiva (cuadro No. 1; pags. 11 y 12)

I.- Estudio preparatorio.- Definición del problema contable que tenga la empresa y selección del sistema más aplicable.

II- Información.- Requerida del sistema y con el propósito de coadyuvar al buen desarrollo de la empresa.

III. Plan o catálogo de cuentas.- Clasificación de las cuentas comunes a la empresa bajo estudio. Se acostumbra dividir en los siguientes grupos generales:

- 1) Activos
- 2) Pasivos
- 3) Capital o patrimonio
- 4) Resultados
- 5) Cuentas de orden

Dentro de cada grupo se delimitarán tantas cuentas como sean necesarias. Y también se anotarán subcuentas que analicen cuentas (por ejemplo: detalle de clientes, inventarios, gastos generales, etc.)

IV. Documentación.- Tanto de carácter externo a la empresa y que genera el asiento contable, como los documentos internos y de características contables. Esta documentación debe expresarse de manera gráfica y que aclare el flujo y manejo de cada forma.

V.- Libros y registros.- Donde se acumulen los datos derivados del plan de cuentas y de la documentación. Existen libros principales (de ca--

rácter obligatorio: libro mayor, diario y de inventarios y balance, así como otros según el tamaño e índole de la empresa). También libros auxiliares o registros que acumulan la información analítica de conceptos principales (registros de compras, de gastos, etc.)

VI.- Instructivos.- Para el manejo de cada cuenta y debe contener lo siguiente:

- 1) Nombre de la cuenta
- 2) Su naturaleza y clasificación (deudora o acreedora y número en el plan de cuentas o catálogo.)
- 3) De qué se carga o afecta el debe (incluso se puede dividir la hoja en dos partes iguales, poniendo a la izquierda este concepto).
- 4) De qué se abona o afecta el haber (del lado derecho de la división).
- 5) Nombre de la cuenta al presentarla en el balance.
- 6) Observaciones especiales.

También puede haber instructivos para el manejo de formas, comentado en documentación (IV). Contendrá el detalle de las formas -- (especímenes) y su manejo (gráficas).

Asimismo, instructivos que contengan las principales operaciones contables y la forma en que deben llevarse a cabo.

OTROS SISTEMAS.-

Las formas son los instrumentos que permiten el registro de las diversas operaciones realizadas en la empresa. Diversos departamentos de las Instituciones hacen uso de la papelería que les da la oportunidad de vigilar las actua-

ciones desarrolladas.

En cuanto a las formas debe tenerse especial cuidado en los siguientes aspectos:

- a) Diseño de la forma
- b) Método de preparación de la forma
- c) Tiempo de preparación
- d) Distribución de las copias
- e) Responsabilidad por la preparación
- f) Instrucciones especiales.

Los datos que anteceden pueden concentrarse y presentarse en forma objetiva usando diagramas en los que por medio del uso de columnas para los departamentos y de dibujo que presentan las formas, se puede lograr claridad en la presentación y fácil entendimiento de los lectores, ya que con la ayuda de líneas y de una simbología precisa se podrá exponer cualquier manejo documental.

Los manuales de organización presentan y representan el análisis de las gráficas o cuadros sintéticos de la organización.

Por su alcance se pueden dividir en:

- a) Generales
- b) Departamentales
- c) Individuales

En cuanto a su contenido:

- a) De historia y política general de la empresa.
- b) Análisis y valuación de puestos.
- c) Reglamentos interiores.
- d) Manuales de procedimientos.

Los manuales demandan redacciones sencillas y claras; ordenación lógica, concreta y concatenada. Y todo ello teniendo como antecedente o como corolario los organigramas y los diagramas de manejo de formas.

Cuadro No. 1

CUADRO ESQUEMATICO DE LA ORGANIZACION CONTABLE					
<u>TENEDURIA DE LIBROS.</u>	<u>ALTA CONTABILIDAD O CONTABILIDAD SUPERIOR.</u>	<u>O B J E T O</u>	<u>P R O F E S I O N</u>	<u>M E T O D O L O G I A</u>	
1	Función Constructiva o creadora. (Contabilidad - Constructiva).	<p>a) Idear procedimientos tendientes a conseguir el adecuado control costes-ble de las operaciones y la estricta protección patrimonial.</p> <p>b) Encauzar la función ejecutiva para obtener la información fehaciente, oportuna y accesible, necesaria a los propósitos de planeación, mejoramiento, control y protección de la empresa u organismo no lucrativo.</p> <p>c) Facilitar previsoriamente las finalidades de la función supervisora (Autoría).</p>	Contador Público de planta o independiente.	<p>I Estudio preparatorio.</p> <p>II Información</p> <p>III Plan de cuentas</p> <p>IV Documentación</p> <p>V Libros y Registros.</p> <p>VI Instructivos.</p>	Planeación del control Contable - Financiero.
2	Función Ejecutiva. (registro manual o mecanizado de operaciones y actividades alusivas).	a) Aspecto pormenorizado en diarios y mayores auxiliares y registros de subdivisión.	Contador Privado o Tenedor de Libros.	<p>I Jefatura eficaz</p> <p>II Asignación de funciones.</p> <p>III Personal</p>	Ejecución del Control Contable - Financiero.

3	Función supervisora o de crítica - (auditoría).	<p>b) Aspecto condensado en diario principal, mayor general y libro de inventarios y balances.</p> <p>c) Presentación de estados periódicos como hoja de trabajo, balanza, balance, estado de pérdidas y ganancias, estados consolidados, comparativos, diversos informes, etc.</p> <p>d) Diversas funciones conexas.</p> <p>a) Examen sistemático de libros y documentos, con fines de verificación, comprobación y estimación de operaciones y resultados.</p> <p>b) Crítica de las funciones constructiva y ejecutiva (aspectos de planeación y realización de registro y procedimientos de control contable financiero).</p> <p>c) Análisis e interpretación financiera.</p>	Auditor Interno o Externo. (Contador Público).	<p>IV Condiciones físicas.</p> <p>V Condiciones psicológicas.</p> <p>VI Condiciones pecuniarias.</p> <p>I Estudio preparatorio.</p> <p>II Programa</p> <p>III Pruebas</p> <p>IV Papeles de trabajo.</p> <p>V Análisis</p> <p>VI Informe o dictamen.</p>	Crítica del Control Contable - Financiero.
---	---	--	--	---	--

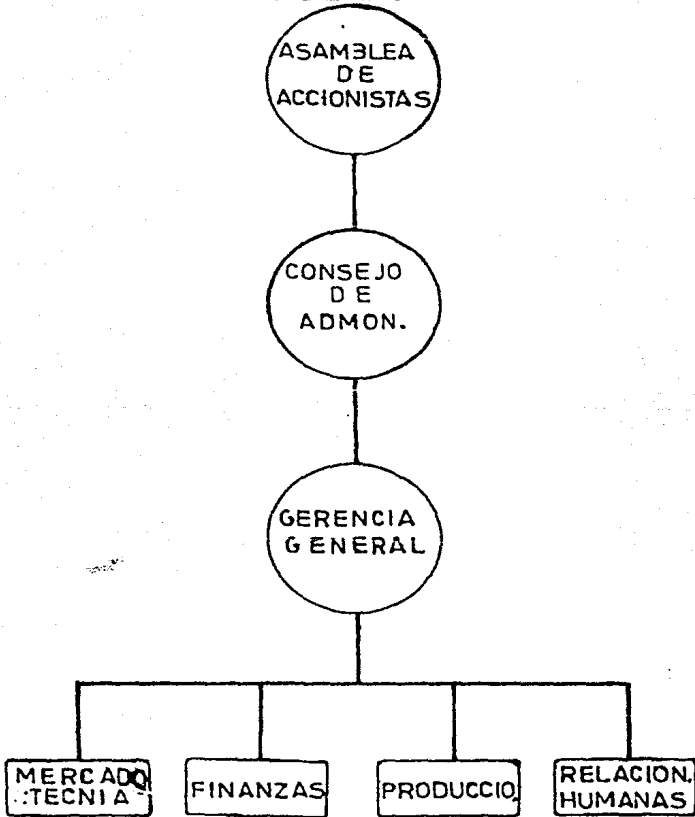
ORGANIGRAMAS:

Representación gráfica que indica la dependencia y la interrelación de los diferentes puestos o de las personas que los ocupan dentro de una empresa.

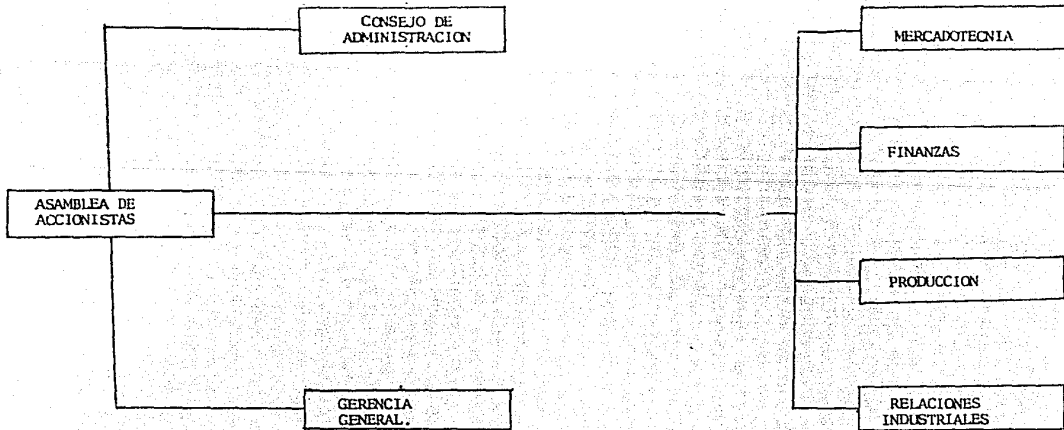
El propósito principal de los organigramas es el de facilitar el establecimiento de una organización y su adecuada integración. Permite una visión de conjunto en cuanto a los recursos humanos de la Institución.

Los diseños de los organigramas pueden ser variados (se acompañan ejemplos; -- cuadros 2, 3 y 4; pags. 14, 15 y 16).

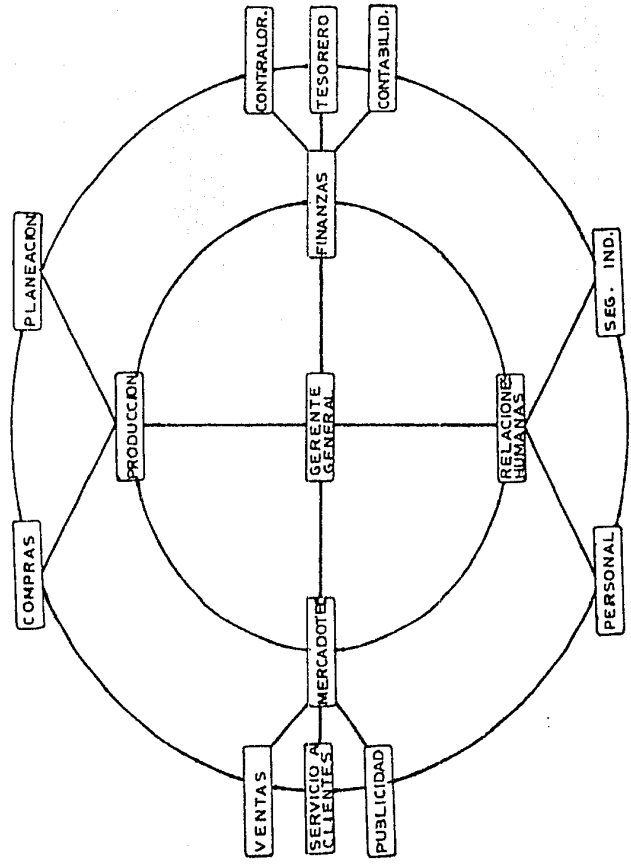
ORGANIGRAMA MIXTO



ORGANIGRAMA HORIZONTAL



ORGANIGRAMA CIRCULAR O CONCENTRICO



2. - OBJETIVOS E IMPORTANCIA DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD:

El objetivo principal de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad es - el control eficiente de los costos y gastos en que incurra la organización sobre las operaciones de la empresa, identificándolas con las áreas que - las realizaron y los individuos que las integran, a fin de evaluar los resultados obtenidos y tomar las decisiones pertinentes, dar una especial - preferencia al elemento humano al hacerlo formar parte de la estructura organizacional de la empresa, obteniendo elementos de información necesarios para la medición de la eficiencia en la ejecución del trabajo y buscar la identificación de los individuos con las erogaciones, para poder evaluar - su buena o mala actuación y hacerlos partícipes en el logro de las metas - que persigue la empresa.

La oportunidad de la información es un aspecto de vital importancia para - que el sistema diseñado sea un auténtico instrumento de control, siendo - por demás agregar que el conocimiento extemporáneo de hechos y cifras en - poco pueden ayudar a la administración de la empresa. Estimamos que la información en cuestión puede obtenerse con la periodicidad que se desee, en corto plazo, aún sin recurrir a los modernos equipos mecanizados de contabilidad.

Conviene aclarar que la contabilidad por responsabilidades se refiere específicamente al control de los Gastos y Costos que son las erogaciones que están bajo la supervisión directa del propio funcionario, jefe de departamento o jefe de sección, y por lo tanto bajo su responsabilidad. Este tipo de gastos se designan como Gastos Controlables.

Los gastos no controlables, denominados también como Gastos Constantes, - son aquellos que no están bajo la acción directa del supervisor o jefe de

departamento, y como tales tenemos: renta, depreciaciones, amortizaciones, etc.

La importancia de esta técnica administrativa radica principalmente en:

a) La delegación de autoridad en sus diferentes áreas de responsabilidad.

La evolución constante que han venido sufriendo las empresas, traen consigo un cambio financiero en cuanto a la creación de mayores y más grandes inversiones, que hacen a un lado a las de menor importancia por su mercado de competencia y un cambio social en cuanto a la demanda de más y mejores productos que satisfagan las necesidades de los consumidores a un nivel más bajo de precio.

Todo esto hace necesario el tener paralelamente un cambio o evolución en la técnica administrativa.

Actualmente es necesaria la delegación de funciones y responsabilidades, por parte de la administración, en profesionistas capaces de poderlas llevar a cabo, teniendo por objeto ayudar al desarrollo exitoso de la empresa.

b) Otro factor de importancia es el establecimiento de presupuestos como medida de eficiencia.-

El presupuesto se utiliza como medida de control en la comparación de lo real con los objetivos prefijados que se desean alcanzar, mismos que se plasman en unidades monetarias en un presupuesto.

Dichas comparaciones dan por resultado ciertas variaciones que pueden ser favorables o no, pudiéndose aplicar la medida correctiva sobre el origen de la variación, permitiendo la toma de decisiones.

c) La promoción del elemento humano mediante la motivación.-

Las variaciones resultantes se verán identificadas con el área de res-

ponsabilidad y con sus encargados. Esta identificación de resultados, objetivos y personal, mostrará la actuación del elemento humano dentro de la empresa, teniendo con estos resultados un parámetro de evaluación en la productividad del individuo.

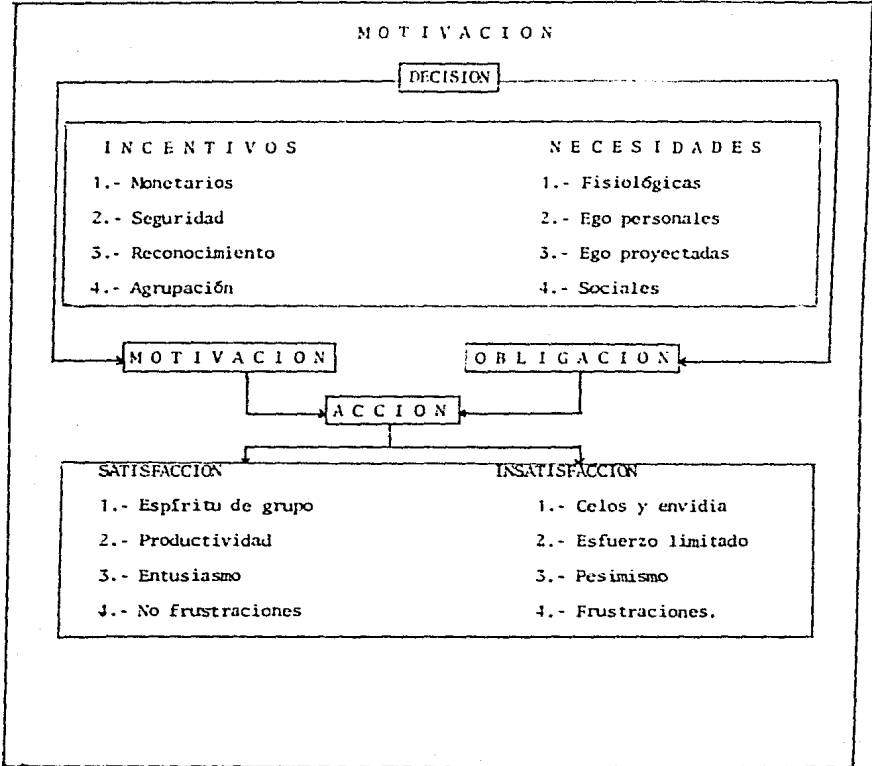
Motivación.- Es la que se ocupa de dar al hombre motivos para que sienta la necesidad y el íntimo gozo de actuar como tal, les despierta sus poderes ocultos y les da plena conciencia de ellos, lo hace pensar, lo cual ha sido siempre difícil.

Satisfacciones.- Serán los logros obtenidos de acuerdo a las metas y objetivos alcanzados.

Todos estamos sujetos a las necesidades, las cuales son principios para generar nuestra actuación. Sin embargo, con relación a los incentivos, indudablemente estos pueden motivar, pero no siempre existen, para que se hable de motivación. La consecución lógica de esa motivación, serán los resultados; que pueden derivar en una plena satisfacción en el trabajo.

El hombre es un ser de necesidades; tan pronto como una de ellas es satisfecha, otra toma su lugar. Este proceso es interminable; sin embargo, se puede asegurar que existen diferentes niveles, siendo algunas necesidades más apremiantes, dependiendo de las condiciones y circunstancias. (ver cuadro No. 5; pag. 20).

CUADRO No. 5



3.- AREAS DE APLICACION DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD:

La técnica de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad es completamente adaptable, tanto en empresas públicas como privadas, así como en empresas grandes o pequeñas; sin embargo, la implantación del sistema implica una verdadera evaluación entre los beneficios que reporta y su costo de aplicación. Por otra parte, se ha dicho que un informe de responsabilidad emitido por una gerencia para el control de los costos y gastos, debe estar integrado por una serie de reportes previos, por lo tanto, nadie deja de colaborar en la elaboración del reporte final.

Esto nos lleva a concluir que sería imposible intentar un adecuado flujo de información en la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, si la empresa donde se desea implantar no cuenta con la adecuada organización interna que la respalde; de ser así, se llegaría a una confusión total que impediría su correcto desarrollo.

La empresa para definir las funciones y responsabilidades de cada uno de sus departamentos, necesita contar con una gráfica de organización que corresponda a la realidad y en donde se muestre con toda claridad estas funciones y responsabilidades.

Normalmente intentaremos llevar nuestro control financiero a cuatro niveles que son;

NIVEL UNO:

Director General.- Es responsable ante el Consejo de Administración de los resultados obtenidos por la empresa.

NIVEL DOS:

De nuestras cuatro divisiones tradicionales como son: Producción, Finanzas, Ventas y Relaciones Industriales; quienes son responsables de las

ventas, costos y gastos.

NIVEL TRES:

Constituido por los Jefes Departamentales; tomando como ejemplo el de Finanzas, podemos encontrar los departamentos de Auditoría Interna, Crédito y Cobranzas y Tesorería.

NIVEL CUATRO:

Está constituido por Jefes de sección o supervisores que tengan el control de varias gentes.

Ahora bien, una vez que cada función desempeñada por la empresa está asignada a alguna unidad de la Organización, que la asignación de la responsabilidad sea específica, y se entienda que cada posición de la organización informe a un solo jefe, en este momento tendremos listo el recipiente en el cual vaciaremos el sistema de Contabilidad por Áreas de Responsabilidad.

Se debe pensar en la formulación de un catálogo de cuentas que nos permita clasificar los costos, gastos e ingresos, de la misma forma que tenemos clasificadas las responsabilidades en nuestros organigramas.

C A P I T U L O I I

ORGANIZACION CONTABLE ADMINISTRATIVA EN UNA INSTITUCION DE INVESTIGACION PETROLERA.

1.- DATOS HISTORICOS:

Características de la Institución.-

De las diferentes actividades productivas del país, que con mayor rapidez experimentan innovaciones tecnológicas, se encuentran las que realizan -- las industrias petrolera y petroquímica. Esta creciente transformación in dustrial requería que el personal subprofesional del área petrolera, reci biera una mayor capacitación para estar en posibilidades de realizar ta- reas especializadas para esto, era necesario realizar programas periódicos de capacitación que mejoraran constantemente el grado de conocimien- tos de este personal; además, se vió que era indispensable realizar prác- ticas profesionales a nivel de pasantes y titulados egresados de los Ins- titutos y Universidades, para familiarizarlos con las diversas activida- des de la industria petrolera para que, en el momento necesario, se incor poraran eficientemente a la mencionada industria.

También, era necesario contar con un Centro de Investigación que contara con equipos e instrumentos adecuados, en el que se llevaran a cabo toda - clase de estudios e investigaciones para coadyuvar técnicamente con las actividades de exploración, explotación, refinación, ingeniería de pro- yectos y en general, todas aquellas que contribuyeran al desarrollo de la industria petrolera, propiciando así, la formación de investigadores en - esta rama.

Objetivos de la Institución.-

- a) La investigación científica, básica y aplicada.
- b) El desarrollo de disciplinas de investigación básica y aplicada.
- c) La formación de investigadores, maestros y doctores.
- d) La difusión de desarrollo científico y su aplicación.
- e) La capacitación del personal obrero, administrativo y técnico.
- f) La ejecución de proyectos de nuevas plantas y otras instalaciones industriales.
- g) El desarrollo de nuevas tecnologías y procesos.
- h) La prestación de servicios de carácter tecnológico.
- i) Las actividades necesarias para llevar los desarrollos tecnológicos propios, hasta un nivel de industrialización, mientras dure la etapa de experimentación y perfeccionamiento de los procesos y productos.
- j) El otorgamiento de asistencia técnica a los usuarios de los procesos, equipos o productos, resultantes de su tecnología.
- k) El establecimiento de relaciones de información y colaboración científica y tecnológica, con entidades nacionales y extranjeras.
- l) La realización de programas de prácticas estudiantiles y profesionales en la Industria Petrolera Nacional.
- m) La realización de planes de perfeccionamiento y de capacitación superiores de los profesionales.

Políticas de la Institución.-

Las normas de acción políticas dentro de las cuales se planean y se desarrollan las actividades de la Institución y que sirven para lograr los objetivos antes enunciados, son las siguientes:

Políticas de Operación:

- a) Integrar un organismo científico, técnico administrativamente óptimo.
- b) Estimular la formación, desarrollo, creatividad y productividad de los investigadores y personal administrativo.
- c) Reducir al mínimo la intervención de ingeniería importada.
- d) Buscar el intercambio científico y tecnológico con instituciones afines nacionales o extranjeras.
- e) Ampliar al máximo el ámbito de su intervención en los programas nacionales ligados con la industria petrolera.

Políticas Financieras:

- a) El presupuesto anual debe emplearse adecuadamente tanto en los servicios que se proporcionan, como en la especialización de profesionales en el extranjero.
- b) Toda erogación que se efectúe para el desarrollo de un programa de trabajo, debe estar prevista en el presupuesto anual.
- c) En los trabajos que se contraten con firmas extranjeras para Ingeniería de Proyecto, asistencia a servicios técnicos, la intervención de la Institución será a fin de que sus investigadores adquieran experiencia en esas tareas.

Políticas con el personal:

- a) Considerar que el elemento humano es el factor más valioso en el desarrollo de las actividades de la Institución, deberá otorgársele las prestaciones económicas y sociales que les correspondan.
- b) Los funcionarios deben mantener las mejores relaciones con el personal que tengan bajo su mando.

2.- ORGANIZACION CONTABLE.

CATALOGO DE CUENTAS.-

Al plan de cuentas que nos sirve para el registro, clasificación y aplicación de las operaciones a las actividades correspondientes, se le denomina "Catálogo de cuentas", teniendo los objetivos siguientes:

- 1.- Es estructura del sistema contable.
- 2.- Es la base para el análisis y registro uniforme de las operaciones.
- 3.- Sirve de guía en la preparación de estados financieros.
- 4.- Sirve de guía en la preparación de presupuestos.

Las cuentas que integran el catálogo, deberán agruparse de acuerdo con su naturaleza: activo, pasivo, capital, resultados, etc. Dentro de cada grupo por su objetivo o función y así tendremos subgrupos de: numerario, cuentas a cobrar, inventarios, activo fijo, cuentas a pagar, cuentas de resultados de ingreso, de egreso, etc.; incluso, si se estima necesario, cierto tipo de cuentas podrán subdividirse por departamentos.

Símbolo de identificación.- Con objeto de facilitar la integración del catálogo de cuentas así como su manejo y retención de los conceptos que lo integran, se pueden aplicar cualquiera de los siguientes sistemas de identificación:

- 1.- Sistema decimal.
- 2.- Sistema numérico.
- 3.- Sistema alfabético
- 4.- Sistema nemotécnico.
- 5.- Sistemas combinados.

En nuestro caso, utilizaremos el Sistema numérico.

C A T A L O G O D E C U E N T A S

I. - BALANCE GENERAL

1000 ACTIVO

1100 y 1200 ACTIVO CIRCULANTE

1110 Bancos
 1111 Banco Nacional de México
 1112 Banco de Comercio
 1113 Banco Internacional
 1114 Fondo Fijo Revolvente

1120 Acciones, Bonos y Otros Valores

1130 Almacén General

1210 Cuentas por cobrar por servicios

1220 Mercancías en Tránsito

1230 Documentos por Cobrar

1240 Deudores diversos

1250 Clientes

1260 I. V. A.

 1261 Pagado

1300 ACTIVO FIJO

1310 Equipo

 1311 Equipo de Laboratorio

 1312 Equipo para talleres

 1313 Equipo para oficinas

 1314 Equipo para Protección y Seguridad

 1315 Equipo médico

 1316 Equipo para plantas piloto

- 1317 Equipo diverso
- 1320 Terrenos
- 1330 Edificios
- 1340 Obras en Proceso de Construcción
- 1350 Depósitos diversos
 - 1351 Cía. de Luz y Fza. del Centro
 - 1352 Sría. de Comunicaciones y Transportes
 - 1353 Infra del Centro, S.A.
 - 1354 Aga de México, S.A.
- 1360 Incremento por Revaluación de Edificios

1400

CARGOS DIFERIDOS

- 1410 Pagos anticipados
 - 1411 Seguros y Fianzas pagadas por anticipado.
 - 1412 Otros gastos pagados por anticipado.

2000

PASIVO

2100

PASIVO CIRCULANTE.

- 2110 Anticipo a cuenta de servicios
- 2120 Acreedores diversos
- 2130 Proveedores
- 2140 Documentos por pagar
- 2150 Impuesto por liquidar
 - 2151 I. S. R.
 - 2152 Impuestos Asesoría Técnica Extranjera
 - 2153 I. V. A.
- 2160 Provisiones y retenciones por liquidar.

		2161	Provisiones para fondo de ahorro
		2162	Provisiones para gratificaciones
		2163	Vivienda
		2164	Servicio médico
		2165	Cuotas sindicales
		2170	I.V.A. Repercutible
	2200		PASIVO FIJO
		2210	Cuentas por pagar a largo plazo
3000	RESERVAS		
	3100		CUENTAS COMPLEMENTARIAS DE ACTIVO
		3110	Reserva para depreciación de equipo
		3111	Equipo de Laboratorio
		3112	Equipo de talleres
		3113	Equipo para plantas piloto
		3114	Equipo de protección y seguridad
		3115	Equipo diverso
		3120	Reserva para depreciación de edificios
		3130	Reserva para equipos faltantes y obsoletos
		3140	Estimaciones para Baja de Valores
		3150	Reserva para cuentas incobrables
4000	PATRIMONIO		
	4100		Patrimonio donado
		4110	Aportaciones pendientes de capitalizar
		4120	Superávit al patrimonio por actualizar
II.- CUENTAS DE RESULTADOS			
5000	CUENTAS DE RESULTADOS DEUDORAS		

5100

Gastos de Dirección Técnica

5110 Gastos de operación

- 5111 Pagos a personal
 - 1.01 Sueldos y salarios
 - 1.02 Fondo de ahorro
 - 1.03 Gratificaciones
 - 1.04 Compensación adicional
 - 1.05 Vacaciones
 - 1.06 Sustituciones diversas
 - 1.07 Viáticos
 - 1.08 Gastos de viaje
 - 1.09 Gastos en atención a terceros
 - 1.10 Gastos de representación
 - 1.11 Indemnizaciones
 - 1.12 Honorarios a terceros
 - 1.13 Becas
 - 1.14 Colegiaturas
 - 1.15 Ayuda a estudiantes
 - 1.17 Vigilancia
 - 1.18 Tiempo extra ocasional
 - 1.19 Honorarios por trabajos tempora
les.
 - 1.20 Diversos
 - 1.21 Sobresueldo
 - 1.22 Ayuda médica y social

5112 Artículos de consumo

- 2.01 Material para laboratorio
- 2.02 Material para talleres
- 2.03 Material y publicaciones para enseñan
za
- 2.04 Material fotográfico
- 2.05 Material radiológico
- 2.06 Material para oficinas
- 2.07 Material para enfermería
- 2.08 Artículos de aseo
- 2.09 Material eléctrico y electrónico
- 2.10 Refacciones
- 2.11 Combustibles y lubricantes
- 2.12 Herramientas
- 2.13 Materias primas
- 2.14 Vestuario y equipo protector
- 2.15 Material para plantas piloto
- 2.16 Material para dibujo
- 2.17 Material diverso

5113 Gastos diversos

- 3.01 Energía eléctrica
- 3.02 Agua
- 3.03 Teléfonos
- 3.04 Telégrafos y correos
- 3.05 Licencias
- 3.06 Impuestos

	3.07	Comisiones y situaciones
	3.08	Seguros y fianzas
	3.09	Suscripciones y cuotas
	3.10	Transportación local
	3.11	Fletes y acarreos
	3.12	Contratos y destajos
	3.13	Menores
5120		Facturación por servicios
	5121	Pagos a personal
	5122	Artículos de consumo
	5123	Gastos diversos
5130		Gastos generales y de administración
5140		Gastos financieros
	5141	Intereses pagados
	5142	Varios
5150		Otros gastos
5160		Gastos de conservación y mantenimiento
5170		Cuentas de Resultados Acreedoras
5180		Ingresos por prestación de servicios
5190		Ingresos por regalías
5200		Servicios facturados
	5210	Productos financieros
	5211	Intereses
	5212	Descuentos por pronto pago
5220		Ingresos diversos
5230		Resultados del ejercicio
5240		Resultados de ejercicios anteriores

5250 Ingresos por venta de tecnología
5260 Gastos administrativos de mantenimiento

6000 CUENTAS DE ORDEN

6010 Cuentas deudoras
6011 Expedición de cheques pendientes
6020 Cuentas acreedoras
6021 Administración y custodia de valores
6022 Cheques expedidos

5.- LABORES ADMINISTRATIVAS. -

Organización de la Institución:

Cuenta con una estructura organizacional, de tal manera que logra realizar sus funciones con prontitud y acierto en la mayoría de los casos. Para mayor explicación, se presentan los siguientes organigramas:

- a) Estructural.- Presentación gráfica de los diferentes puestos (ver cuadro No. 6; pag. 41)
- b) Funcional.- Síntesis de las funciones que se realizan en los diferentes puestos. (ver cuadro No. 7; pag. 42)

Relaciones de actividades del personal:

- DIRECTOR DE LA EMPRESA -

- 1.- Asesorar a las industrias por conducto de los Comités de Capacitación, en la investigación de necesidades de capacitación en el área a su cargo.
- 2.- Participar con las industrias, por conducto de los Comités de Capacitación en elaboración del proyecto anual de capacitación para el área a su cargo.
- 3.- Promover, programar, desarrollar y evaluar los cursos del programa - - aprobado de capacitación de los Centros de Trabajo del área a su cargo, atendiendo a los procedimientos.
- 4.- Preparar los documentos de trabajo para la reunión mensual del Comité de Capacitación.
- 5.- Informar oportunamente, a los Comités de Capacitación, sobre los trabajos realizados en el área bajo su control.
- 6.- Representar a la Institución en otras áreas de su competencia.
- 7.- Planear y realizar en su área un programa sistemático de relaciones, -

información y motivación a fin de facilitar las actividades de capacitación.

- 8.- Mantener estrechamente, comunicaciones entre los jefes y subordinados sobre objetivos, políticas, programas y cumplir con los procedimientos establecidos.
- 9.- Promover la elevación del nivel cultural del personal de las industrias que contraten los servicios de la Institución, y de la misma, - por medio de eventos y/o actividades artístico-culturales, científicos y de información.
- 10.- Procurar la disminución de los índices de alcoholismo y ausentismo, - promoviendo eventos para la mejor utilización del tiempo libre.
- 11.- Promover el acercamiento con las industrias circunvecinas para acrecentar el mercado externo de capacitación y servicio de la Institución
- 12.- Apoyar las solicitudes de todas las industrias hacia la Institución, - relacionadas con este Centro de Trabajo.
- 13.- Promover la obtención y/o contratación en el Centro, de instructores - y/o expositores.

- AYUDANTES TECNICOS -

Auxiliar a la Jefatura, en el desarrollo de las funciones anteriores.

- INSTRUCTORES -

- 1.- Obtener información y preparar cursos de su especialidad.
- 2.- Impartir cursos de su especialidad.
- 3.- Evaluar y reportar cursos.
- 4.- Colaborar en la elaboración y/o corrección del material didáctico de los cursos impartidos.

- JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD -

- 1.- Participar en la administración del personal de la Dependencia.
- 2.- Determinar el costo de los servicios prestados a las industrias; con base en ello, elaborar los resúmenes de Costos de Proyectos y Servicios, a fin de cobrar el monto de dichos servicios.
- 3.- Participar en la elaboración del presupuesto anual de la Dirección.
- 4.- Controlar y tramitar presupuestalmente las erogaciones.
- 5.- Formular y tramitar las órdenes de comisión, solicitudes de viáticos, pasajes y su liquidación correspondiente.
- 6.- Tramitar las adquisiciones.
- 7.- Participar en la elaboración anual del informe y el programa de actividades.
- 8.- Reportar los movimientos de bienes y equipos.
- 9.- Participar, en general en todas aquellas actividades que queden comprendidas en la administración local.

- AUXILIAR DE CONTABILIDAD -

- 1.- Registrar en el libro de bancos los ingresos que se reciban, previa elaboración de los comprobantes correspondientes.
- 2.- Clasificar los comprobantes de gastos de acuerdo a la partida presupuestal, registrando las operaciones en los auxiliares de cada partida.
- 3.- Manejo de Fondo Fijo Revolvente, relacionando por partidas de gastos que se realicen, y al elaborar el reembolso, registrarlos en el auxiliar correspondiente.
- 4.- Elaborar quincenalmente los resúmenes de gastos de cada dependencia, con base en los registros auxiliares correspondientes a las operaciones debidamente documentadas.

- 5.- Formular mensualmente el flujo de efectivo con datos del libro de bancos, resumen quincenal de gastos y las operaciones pendientes de comprobación.
- 6.- Auxiliar en la revisión de las pólizas de diario y auxiliares contables, para comprobar el registro correspondiente de los gastos reportados.
- 7.- Mecanografía de: Ordenes de comisión, vísticos y gastos de viaje y oficios diversos.

- ALMACENISTA -

- 1.- Encargado del control de la entrada, salida y custodia de artículos de consumo del almacén, elaborando y tramitando los formatos de:
 - a) Entrada de materiales
 - b) Solicitud de materiales
 - c) Salida de materiales
 - d) Vales de préstamo
 - e) Tarjetas de almacén
- 2.- Elaboración del resumen mensual de salidas y utilización de artículos de consumo, para el informe mensual de costos.
- 3.- Control del activo fijo, formulando:
 - Inventario de activo fijo.
 - Tarjetas de inventario.
 - Control de préstamo.
 - Activo pendiente de incluir en mecanizado.
- 4.- Encargado del resguardo de películas y diaporamas.

- OPERADOR DE LA COPIADORA -

- 1.- Operación de máquina fotocopidora Xerox, haciendo la limpieza y mantenimiento preventivo que requiera, avisando si para su mantenimiento se requiere el personal especializado.
- 2.- Registro diario e informe de volúmenes de copiado y duplicación.
- 3.- Recepción, resguardo y despacho de material didáctico, elaborando las formas: solicitud, nota de entrada, nota de salida, vales, tarjetas de kardex.
- 4.- Elaborar el resumen de material didáctico utilizado en cada proyecto - para efectos del informe mensual de costos.
- 5.- Elaborar informe sobre manuales por proyecto.
- 6.- Elaborar informe sobre las existencias de material didáctico, para: - programar copiado, envío y/o solicitudes a diferentes empresas.

- SECRETARIA DE LA JEFATURA -

- 1.- Recepción.
- 2.- Registro de asistencia.
- 3.- Solicitudes de copiado.
- 4.- Control de llamadas telefónicas.
- 5.- Oficios.
- 6.- Control de archivo de la jefatura.
- 7.- Control de solicitud de tiempo extra.
- 8.- Mecanografía de trabajos especiales para la Jefatura.

- SECRETARIA DE CAPACITACION "B" -

- 1.- Mecanografía de cuadernillos de cursos.
- 2.- Elaboración y mecanografía de tiempo extra del personal de confianza (instructores).

- 3.- Llevar el registro estadístico de asistencia a los cursos.
- 4.- Reporte diario de faltas del personal que asiste a los cursos.
- 5.- Elaboración y mecanografía de diversos oficios.

- SECRETARIA DE CAPACITACION "C" -

- 1.- Recibo, registro, clasificación, distribución, control y archivo - de los documentos y formas de todos los expedientes que constituyen la documentación de los cursos de capacitación.
- 2.- Formulación y mecanografía de los diferentes informes rutinarios, sobre actividades de capacitación.
- 3.- Redacción y mecanografía de la información mensual de cursos de - capacitación.
- 4.- Mecanografía de informes de comisión realizada de instructores.
- 5.- Redacción y mecanografía de diferentes oficios.

- AUXILIAR DE OFICINA -

- 1.- Recepción y registro de correspondencia.
- 2.- Archivo.
- 3.- Elaboración de recibos de inscripción y venta de libros de inglés.
- 4.- Elaboración de oficios de capacitación a profesionistas.
- 5.- Auxiliar al ayudante de la capacitación a profesionistas.
- 6.- Elaborar oficios de la Delegación Administrativa.

- CHOFER -

- 1.- Efectuar con el vehículo que se le asigne, los viajes que le orde ne su superior a los lugares que se le indiquen a cuyo efecto debe conducir con el cuidado necesario; manejar los documentos de - entrega o recibo dando cuenta a su jefe inmediato del resultado -

de sus intervenciones.

- 2.- Al iniciar su trabajo habitual, revisar el funcionamiento del vehículo a su cargo y sus accesorios, cerciorándose de que se encuentre en condiciones de servicio. Si advirtiera algún desperfecto, - proceder a su arreglo o dar aviso a su superior para el trámite subsecuente.
- 3.- Informar sobre el kilometraje recorrido, consumo de combustibles y lubricantes, reparaciones que se le hayan efectuado a la unidad y otros datos sobre el estado del mismo.

- ENCARGADO DE INTENDENCIA -

- 1.- Dirigir al personal de acuerdo a las instrucciones recibidas de parte del jefe inmediato o jefes superiores y supervisar que se lleven a cabo.
- 2.- Asignar áreas de trabajo a cada una de las personas a su cargo.
- 3.- Dotar de herramientas y útiles necesarios para realizar los trabajos encomendados al personal a su cargo.
- 4.- Hacer la limpieza de su área de trabajo.
- 5.- Reportar desperfectos de instalaciones.
- 6.- Dotar de agua a los enfriadores.

- INTENDENTES -

Cinco intendentes encargados de la limpieza general del edificio ad ministrativo, laboratorios, talleres y aulas.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA INSTITUCION

CUADRO No. 6

NIVELES

I

DIRECTOR
LIC. GUSTAVO SERRANO OLGUIN

II

JEFE ADMO-CONTABLE
C.P. PEDRO ANGELES B.

AYTE. TECNICO
ING. EDGAR CRUZ H.

AYTE. TECNICO
ING. E. PEREZ R.

III

INSTRUETORES
(X) VARIOS

SECRETARIA
SRITA. S. HUERTA

SRIA. ADMVA.
SRITA. R. FRIAS

AUX. CONTABLE
SRA. MA. A. DIAZ S.

IV

SECRETARIA
SRA. M. LOPEZ B.

CHOFER
SR. A. GOMEZ

SECRETARIA
SRA. E. SALAS C.

OPDR. COPIADORA
SR. L. GONZALEZ

V

JEFE INTEND.
SR. J. C. IRIARTE

ALMACENISTA
SR. M. HERRERA

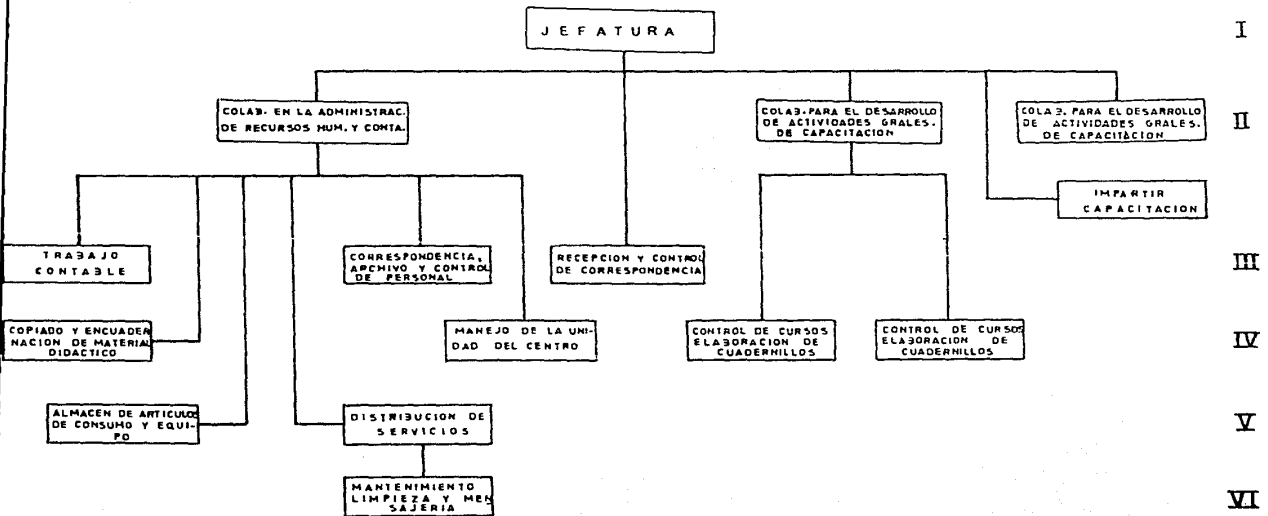
VI

INTENDENTES
VARIOS

(X) CABE MENCIONAR QUE LOS INSTRUETORES NO ENTAN EN NINGUN NIVEL, PUES EL LUGAR QUE OCUPAN DENTRO DEL ORGANIGRAMA ES MERAMENTE ILUSTRATIVO; YA QUE ELLOS REPRESENTAN LA FUERZA DE TRABAJO DE LA INSTITUCION.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA INSTITUCION

NIVELES



4.- TRABAJO CONTABLE.-

- Procedimiento general -

- 1.- El Departamento de Contabilidad recibe diversos ingresos a través de la Institución Bancaria con que opera, por los pagos encargados y no efectuados, por distintas razones; estos ingresos invariablemente se reciben con un aviso de crédito. Asimismo, recibe otros ingresos por concepto de cuotas de cursos, recobros, descuentos y va rios; por los cuales se formularán un recibo. Al tenerse conocimien to de los ingresos, se clasificarán conforme a los conceptos.
- 2.- Elabora la ficha de depósito correspondiente a los ingresos del día anterior y los deposita en la Institución Bancaria.
- 3.- Registra diariamente en el libro de Bancos, todos los ingresos que percibe, cualquiera que sea el concepto.
- 4.- Determina las erogaciones que tiene que realizar, las clasifica y - verifica en el registro presupuestal, si cuenta con la disponibilidad suficiente en la partida a afectar, antes de disponer de la ero gación.
- 5.- Realiza las erogaciones y obtiene los comprobantes correspondientes. Si se trata de una compra menor, se anotará en la forma de reembolso del fondo fijo revolvente, que quincenalmente se repondrá con - cheque.
- 6.- Expide los cheques correspondientes, a las diversas operaciones, - exigiendo a cambio el comprobante.
- 7.- Clasifica los comprobantes de acuerdo con las partidas presupuesta- les afectadas y procede a registrar las operaciones en el registro

presupuestal.

- 8.- Anota en el registro presupuestal los gastos bancarios reportados - por el Banco, que sean a cargo de la Institución (auxiliar de operaciones documentadas).
- 9.- Registrar diariamente en el libro de Bancos todos los cheques por - orden progresivo, cheques expedidos y cancelados, mismos que deben adherirse al talonario de cheques, en el lugar que se desprendieron
- 10.- Separa las operaciones totalmente comprobadas de aquéllas otras que aún se encuentran en trámite y formula las relaciones de pagos en - trámite, de acuerdo con el envío de recursos y documentos que se ha gan.
- 11.- Registra las operaciones en trámite en los auxiliares de operacio- nes documentadas.
- 12.- Registra las operaciones en trámite en los auxiliares de operacio- nes no documentadas, con base en las relaciones de pagos en trámite formuladas, que desde luego son complementarios de los auxiliares - de operaciones documentadas .
- 13.- Produce el resumen quincenal de gastos, con base en la información de los saldos contenidos en los auxiliares de operaciones documenta- das.
- 14.- Formula diariamente la relación de operaciones liquidadas, que se - encontraban en trámite, en la medida en que se reciban los compro- bantes.
- 15.- Registra diariamente la fecha de recepción de documentos en trámite en el libro de Bancos y en la relación de pagos en trámite.
- 16.- Traspasa diariamente las operaciones que se documenten en las tarje

- tas de los auxiliares de operaciones documentadas, aquellas operaciones cuya documentación se reciba en el día, que se registre en la relación de operaciones liquidadas.
- 17.- Elabora mensualmente el Estado de Flujo de Efectivo, con datos del libro de Bancos, del resumen quincenal de gastos, de los auxiliares de operaciones no documentadas, y de los fondos fijos establecidos, registrándose el número del Estado de Flujo de Efectivo que incluyen los diversos cheques comprobados.
 - 18.- Revisa las pólizas, las cuales se elaboran basándose en los Estados de Flujo de Efectivo, contra el resumen quincenal de gastos.
 - 19.- Revisa los saldos presupuestales y efectúa las observaciones corregpondientes sobre el ejercicio del presupuesto.

Dentro de los formatos utilizados en el Departamento de Contabilidad, tenemos los siguientes:

REEMBOLSO DEL FONDO FIJO REVOLVENTE (Cuadro No. 8; pag.47)

Utilizado para la recuperación del dinero destinado a compras menores, y que pertenece al fondo fijo.

En él se detallan las notas o recibos que comprueben el gasto efectuado, resultando al final el total gastado.

AUXILIAR DE OPERACIONES NO DOCUMENTADAS (Cuadro No. 9; pag. 48)

Este auxiliar nos sirve para llevar un control de gastos sujetos a comprobación; cuando éstos se hayan comprobado debidamente, se cancelará el registro con una contrapartida, y se hará el registro en el auxiliar correspondiente.

AUXILIAR DE OPERACIONES DOCUMENTADAS (Cuadro No. 10; pag. 49)

Es un auxiliar simple, por partida de cada una de las cuentas. Cada auxiliar

tendrá un saldo inicial que será el importe que corresponda al presupuesto autorizado al iniciar el año. De esta manera, podemos saber cada mes cual es la cantidad que aún queda disponible del presupuesto, después de cada registro.

INFORME MENSUAL PRESUPUESTAL (Cuadro No. 11; pag. 50)

El día último de cada mes, debe llenarse este formato, con la finalidad de llevar un control de los gastos efectuados en cada partida, para tratar de no rebasar el importe presupuestado en cada una de ellas.

RESUMEN QUINCENAL DE GASTOS (Cuadro No. 12; pag. 51)

En este formato haremos un resumen de gastos efectuados quincenalmente, por partida; se anotarán los importes parciales (por partida) y los importes totales (suma de todas las partidas).

FLUJO DE EFECTIVO (Cuadro No. 13; pag. 52)

Cuadro en el cual se reflejarán los importes totales de ingresos y egresos efectuados en el mes que corresponda.

REEMBOLSO DEL FONDO FIJO REVOLVENTE

BUENO POR
\$
FECHA

Gastos efectuados del _____ al _____ de _____ de 19 _____

PARTIDA PRESUPUESTAL.	COMPROBAN- TE No.	DIA	CONCEPTO	IMPORTE

IMPORTE CON LETRA: (_____)

ENCARGADO	CONFORME	IMPORTE \$
_____	_____	CHEQUE No. _____
		PAGADO EL _____
		AUTORIZO _____

AUXILIAR DE OPERACIONES
NO DOCUMENTADAS

CUENTA: _____

PARTIDA: _____

FECHA	CONCEPTO	DEBE	HABER	SALDO

AUXILIAR DE OPERACIONES
DOCUMENTADAS

CUENTA: _____ PARTIDA: _____

FECHA	CONCEPTO	DEBE	HABER	SALDO	DISPONIBLE

INFORME MENSUAL PRESUPUESTAL

FECHA: _____

NUM. Y PARTIDA	PRESUPUESTO ANUAL	PRESUPUESTO MENSUAL	GASTOS		SUMA EJERCIDO	DISPONIBLE.	%
			DOCUMENTALES	NO DOCUMENT.			

RESUMEN QUINCENAL DE GASTOS

Del _____ al _____ de _____ de 19 _____			
PARTIDA	CONCEPTO	I M P O R T E	
		PARCIAL	TOTAL

FORMULO _____	Vo. Bo. _____
---------------	---------------

FLUJO DE EFECTIVO No. _____ CORRESPONDIENTE AL MES DE: _____

AÑO: _____

CONCEPTO	IMPORTE	
	PARCIAL	TOTAL
EXISTENCIA DEL FLUJO ANTERIOR		\$
+ INGRESOS		\$
CREDITOS DEL BANCO POR PAGOS NO EFECTUADOS	\$	
CUOTAS POR CURSOS	\$	
POR SERVICIOS PRESTADOS	\$	
RECOBROS	\$	
VARIOS	\$	
SUMAN LOS RECURSOS		\$
- EGRESOS SEGUN RESUMEN QUINCENAL DE GASTOS (2)		\$
EXISTENCIA ACTUAL		\$-----
EGRESOS SIN COMPROBAR	\$	
+ FONDO FIJO ESTABLECIDO	\$	
+ SALDO EN LIBRO DE BANCOS	\$	\$

FORMULO

Vo. Bo.

C A P I T U L O I I I

CONTROL INTERNO DE OTROS DEPARTAMENTOS DEPENDIENTES DE LA ADMINISTRACION:

1.- ALMACEN.-

a) Organización y procedimientos de registro.

- Procedimientos de entradas -

INTERVENCION

ACTIVIDAD

- | | |
|---------------------|--|
| 1.- Jefe de almacén | 1.- Elabora la requisición por los artículos que llegaron a su existencia mínima, mandándola a Contabilidad para que se siga el trámite establecido. |
| 2.- Almacén | 1.- Recibe copia del pedido que fue generado por la requisición.
2.- Abre un expediente y lo archiva hasta - que el proveedor entregue los artículos. |
| 3.- Proveedor | 1.- Entrega los artículos junto con la nota de remisión o factura, en original y copia. |
| 4.- Almacén | 1.- Recibe los artículos.
2.- Localiza el pedido correspondiente.
3.- Verifica que los artículos cumplan con los requisitos especificados en el pedido.
4.- Marca las partidas recibidas.
5.- Turna la documentación de los artículos recibidos al auxiliar de contabilidad. |

- Procedimientos de salidas -

INTERVENCION	ACTIVIDAD
1.- Almacén.	1.- Recibe petición por escrito de los artículos requeridos.
2.- Mensajero.	1.- Recibe los artículos y la nota de salida en original y copia, trasladándola al solicitante.
3.- Solicitante.	1.- Recibe los artículos junto con original y copia, entregándolas de recibido y recabando la firma respectiva de autorización. 2.- Proporciona al mensajero la nota de salida en original y entrega la copia a la entidad administrativa .
4.- Mensajero.	1.- Traslada la nota de salida en original y lo entrega a la sección de almacén.
5.- Almacén.	1.- Recibe la nota de salida en original, verificando su contenido y firmándola de conformidad.
6.- Jefe del Departamento Administrativo.	1.- Recibe los listados de entradas, salidas, corte de fin de mes de existencias en almacén. 2.- Revisa selectivamente los listados.

Algunos de los formatos utilizados en el departamento de almacén, son los siguientes:

NOTA DE ENTRADA.- (Cuadro No. 14; pag. 56)

Se hará uso de este formato, sólo cuando ingrese un nuevo artículo al almacén.

MARBETE.- (Cuadro No. 15; pag. 57)

Tarjeta utilizada para el control de cada uno de los artículos que existan en el departamento de almacén.

NOTA DE SALIDA.- (Cuadro No. 16; pag. 58)

Para poder dar salida a un artículo, es necesario llenar el presente formato, anotando el costo correspondiente del artículo que sale.

NOTA DE ENTRADA

Tipo de entrada: _____ No. de control: _____
Proveedor: _____ Importe: _____
No. de pedido: _____ No. de Requisición: _____

No. DE OPERACIONES SURTIDAS	No. DE OPERACIONES FALTANTES	No. DE OPERACIONES AVERIADAS

FECHA

RECIBIO

CUAHO No. 15

NOTA DE SALIDA

No. _____

Partida: _____

Fecha: _____

OPCN. NUM.	CANTIDAD	DESCRIPCION	COSTO UNITARIO	IMPORTE

DESPACHO

RECIBIO

Vo.

Bo.

M A R B E T E

TAJETA NUM: _____

NUM: _____

ARTICULO: _____

CLAVE: _____

Unidad:		Máximo:		Mínimo:
Fecha	Concepto	UNIDADES		Existencia
		Entradas	Salidas	

LOCALIZACION: _____

2.- DEPARTAMENTO DE COPIADO.

A) Importancia y funciones.-

El trabajo de la Institución, requiere de libros, manuales, cuadernillos, formatos, etc.; para lo cual requiere de una máquina copidora para poder proporcionar el material didáctico a las personas que estén recibiendo capacitación, de otra manera sería demasiado costoso el pagar copias fotostáticas a una empresa; ya que la cantidad que de ellas se necesita es aproximadamente de 42,000 copias cada mes, lo cual nos da un costo de \$1'502,000.00; el cual se vería duplicado de no contar la empresa con este servicio.

Las funciones que se llevan a cabo en este departamento, no sólo son de sacar copias, limpiar la máquina y otros trabajos de mantenimiento para la misma; este departamento tiene una función muy importante, que es la del resguardo de la bibliografía de la Institución, así como del control de la misma.

Otra función importante, es la de informar al Departamento de Contabilidad, sobre el material didáctico utilizado en cada curso impartido, con el fin de elaborar los costos y hacer el cobro respectivo por el servicio prestado.

El mantenimiento preventivo a la máquina fotocopidora, se realiza cada dos semanas; para evitar daños mayores que podrían resultar con altos costos; además que se busca mantener la calidad en el fotocopiado al máximo posible.

Para poder obtener copias de cualquier original, es necesario presentar la solicitud de copiado (cuadro No. 17; pag.01) ante la persona encargada del departamento, debidamente autorizada por el Jefe de la Institu-

ción, por sus ayudantes o por el Jefe del Departamento de Contabilidad. Dicha solicitud se firmará de recibido al entregársele el trabajo terminado a su satisfacción.

El control sobre costos de copiado, se va llevando con las solicitudes que se presenten en el mes, las cuales se vacían en el formato de "Costos mensuales de copiado por proyecto" (cuadro No. 18; pag. 62); mismo que se entrega al Jefe de Contabilidad al finalizar el mes, detallando en él la cantidad de copias y pastas utilizadas, con su importe respectivo, obteniendo así el total de gastos por servicio de copiado y empastado.

Se han mencionado "pastas" en el servicio de copiado, pues este departamento no sólo presta el servicio de fotocopiado, sino que también encuaderna y engargola manuales, según se solicite y autorice.

CUADRO No. 17

CONTROL DE COPIADO
SOLICITUD DE COPIADO

SOLICITANTE _____

No. _____

CANTIDAD DE ORIGINALES.	DESCRIPCION DE DOCUMENTOS	No. DE COPIAS POR ORIGINAL.	DIMENSIONES DEL PAPEL			COPIADO
			CARTA	OFICIO	DUPLICADO	
OBSERVACIONES _____			TOTALES:			

NOMBRE Y FECHA DE RECEPCION

AUTORIZO

NOMBRE Y FECHA DE ENTREGA.

3.- DEPARTAMENTO DE COSTOS.

A) Importancia y funciones.-

Si consideramos la unidad productora ya organizada y en plena marcha, sus productos terminados serán llevados al mercado para su venta, existiendo por lo tanto, primero la inversión.

Se pregunta cual será el costo que corresponderá a esos ingresos si para obtenerlos ha sido menester la inversión en maquinaria, herramientas, edificios, materiales, etc. y, cual es la parte que corresponde a las unidades producidas que quedan en el almacén y cual es el costo que corresponde a la producción inconclusa que queda en la fábrica.

Aplicar a los ingresos obtenidos en un tiempo dado los costos correspondientes a ese mismo periodo, constituye uno de los problemas más complejos que existen en la contabilidad y para ello se requiere un conjunto de cálculos de cuya exactitud depende la determinación de la utilidad. Si al ingreso obtenido se le resta el costo de inversión correcto, la utilidad será la más próxima a la verdad; - pero si a un ingreso dado se le resta un costo equivocado, la utilidad será falsa.

Por lo tanto, la contabilidad de costos está basada en cálculos analíticos que representa para la empresa industrial; una entidad preponderante para su desarrollo y marcha.

A medida que se han perfeccionado los procedimientos contables, la aplicación del costo a los ingresos correspondientes tiende a una mayor exactitud.

Dentro de la compleja organización económica actual, en que la pro-

ducción y el cambio cada vez aceleran más las operaciones, se ha re-
querido de una técnica contable que vaya a ese ritmo a efecto de -
sincronizar los ingresos actuales con los costos de inversión res-
pectivos. De aquí surge el problema de la aplicación del costo en
función del tiempo.

Los costos que corresponden a futuros periodos aparecen en el balan-
ce dentro de las partidas del Activo Circulante y Fijo; los costos
del periodo corriente representan deducciones del ingreso correspon-
diente y forman parte del Estado de Resultados. Por lo tanto, cier-
tas partidas del activo representan en el fondo un Costo de Inver-
sión en constante proceso de transformación en función del tiempo.
La contabilidad de costos tiene las fases siguientes:

- a) Registrar las erogaciones bajo apropiadas clasificaciones a me-
dida que se van causando como por ejemplo: Compras de material,
consumo del mismo, pagos de rayas, pagos de renta, luz y fuerza,
aplicación de depreciaciones, etc., utilizando para el efecto un
plan de cuentas adecuadas.
- b) Reclasificación para aplicarse esas erogaciones a la actividad
correspondiente, es decir, aplicación precisa a la orden de fa-
bricación o proceso respectivo.
- c) Determinación del costo unitario, objeto primordial de la conta-
bilidad de costos.

La contabilidad de costos tiene por finalidad el control de to-
das las operaciones productivas concentradas a través de un esta-
do especial denominado "Estado de Fabricación a Estado de Produc-
ción" que nos muestra el aspecto dinámico de la elaboración refe

rida a un periodo determinado. Por otra parte, la contabilidad de - costos por su propia función es analítica, ya que tiene como objetivo clasificar las diferentes erogaciones en la producción para después recomendarlas en tal forma que sea posible llegar al conocimiento del costo de la unidad producida, existiendo siempre una similitud entre dicha unidad y la de venta. Así por ejemplo: cuando se produce por - kilo, metro, litro, caja, etc., se vende por kilo, metro, litro o caja.

El objeto de llegar a la determinación del costo unitario es para lo siguiente:

- a) Para valorizar el inventario de productos terminados y en proceso.
- b) Para conocer el costo de los artículos vendidos y determinar la utilidad del periodo.
- c) Para tener base en la fijación de precios de venta.

B) SISTEMAS Y APLICACIONES.

Los sistemas contables para determinar los costos de producción están condicionados a las características de producción de la industria de que se trate, lo que quiere decir, que el sistema contable, deberá adaptarse a las necesidades de la empresa en cuestión.

Las industrias se clasifican en extractivas, de transformación y de servicios.

Son industrias extractivas las que obtienen el producto de la naturaleza en su estado primario. Ejem: la industria petrolera, minera, etc.

Son industrias de transformación aquellas que modifican la materia prima - por medio de adición, mezcla o yuxtaposición de otros materiales hasta obtener un producto manufacturado.

Son industrias de servicio las que como su nombre lo indica prestan y venden servicios. Ejem: industria de transportes, teléfonos, publicidad, etc.

Son precisamente las industrias de servicio, las que incluyen el tipo de empresa que se está tratando.

Sistema de la Institución.

Conceptos generales:

Gastos directos.- Representarán las diversas erogaciones que efectúe cualquier dependencia, ya sea por concepto de pagos a personal, artículos de consumo o gastos diversos, que afecten directamente al costo de un proyecto o servicio predeterminado.

Gastos distribuibles.- Comprenderán las diversas erogaciones que realice un departamento operativo, ya sea por concepto de pagos - -

a personal, artículos de consumo o gastos diversos, que afecten a dos o más proyectos o servicios, cuya aplicación a ellos se ajuste a un prorratico posterior a la determinación mensual de los gastos de operación.

Costo Total. - Representará la suma de los gastos directos y los distribuíbles.

Gasto de Dirección Técnica. - Registrará esta cuenta las diversas partidas de pagos a personal, artículos de consumo o gastos diversos (incluyendo la depreciación) correspondientes al gasto administrativo que se efectúen operativamente dentro de la Institución, necesarios para dirigir y coordinar sus actividades. Estos gastos comprenderán los sueldos, sobresueldos, fondos de ahorro, compensaciones, gratificaciones, etc., de los jefes y de su personal que por sus características no afecten los costos directos y distribuíbles de los proyectos o servicios que se realicen, así como también los artículos de consumo y gastos diversos que les sean relativos. Estos gastos no serán recuperables y los absorberá la Institución con el porcentaje de indirectos que aplique en las facturas.

Gastos de Operación. - Esta cuenta centralizará, tanto los gastos directos, como los distribuíbles, o sea representará el costo total de los proyectos o servicios que facturen a terceros.

Gastos de Administración. - Esta cuenta considerará lo erogado en las diversas partidas que forman los grupos de pagos por servicios personales, materiales de consumo y gastos diversos (in-

cluyendo la depreciación). Estos gastos no serán reembolsables, por lo que no se facturarán y realizarán con los recursos que se obtengan de los porcentajes de indirectos que aplique la Institución en facturas o recibos por trabajos efectuados a terceros.

Gastos Financieros.- Esta cuenta concentrará las erogaciones que se efectúen con motivo de transacciones de carácter financiero tales como cantidades pagadas por diferencia en cambio de monedas, situaciones de dinero, intereses, etc.

Otros Gastos.- Se afectará por todas aquellas erogaciones que se hagan con carácter de gasto y que por su naturaleza no sean identificables con cualquiera de los anteriormente descritos.

Procedimientos de Cálculo:

Cálculo del precio del servicio:

Pagos a personal de la Institución	XXXX
Más:	
Sueldos a personal adscrito	XXX
Artículos de consumo	XXX
Gastos distribuibles	<u>XXX</u>
COSTO TOTAL	XXXXX
Más:	
% de indirectos sobre costo total	<u>XXX</u>
S U M A :	XXXXX
Menos:	
Sueldos personal adscrito	<u>XXX</u>
PRECIO DEL SERVICIO:	XXXXX

Cálculo de los días efectivos de trabajo.-

Días del año		XXX
Menos:		
Días sábado del año	XX	
Días domingo del año	XX	
Días de descanso obligatorio	XX	
Días festivos autorizados	XX	
Días económicos autorizados (3 días) X		
Días de vacaciones (20)	<u>XX</u>	<u>XXX</u>
DIAS EFECTIVOS DE TRABAJO:		XXX

Cálculo de las horas efectivas de trabajo.-

Número de días efectivos de trabajo		XXX
Por:		
Siete horas de trabajo diario		<u>7</u>
HORAS EFECTIVAS DE TRABAJO:		YYY

Cálculo de la percepción diaria por nivel.-

Sueldo anual		ZZZZ
Más:		
Sobresueldo anual		ZZZ
Compensación adicional por servicios especiales (anual)		ZZZ
Prima anual de vacaciones		ZZZ
Fondo de ahorro		ZZZ
Gratificación anual		<u>ZZZ</u>
Percepción anual		ZZZZ

Entre:

Días efectivos de trabajo	<u>XXX</u>
PERCEPCION DIARIA:	ZZZ.ZZ

Cálculo del costo-hora hombre ordinaria.-

Costo hora ordinaria	ZZZ.ZZ
----------------------	--------

Entre:

Siete horas diarias de trabajo	<u>7</u>
COSTO HORA HOMBRE ORDINARIA	ZZZ.ZZ

Cálculo del costo hora hombre extraordinaria.-

Costo hora ordinaria	ZZZ.ZZ
----------------------	--------

Por:

dos	<u>2</u>
COSTO HORA EXTRAORDINARIA	ZZZ.ZZ

La elaboración de costos, requiere de algunos formatos especiales, como son:

REPORTE DE COSTOS (Cuadro No. 19; pag. 71)

Se detallarán por partida, los gastos efectuados por la prestación de servicios, abarcando la fecha en que esto ocurrió.

HOJA COSTOS DE TRABAJOS INTERNOS (Cuadro No. 20; pag. 72)

Resumen de los gastos originados en la prestación de servicios, especificando el responsable directo por parte de la empresa solicitante.

REPORTE DE COSTOS

Correspondiente a la(s) Orden(es) de Trabajo No.(s) _____

Del _____ al _____ de 198_____.

ANALISIS DE GASTOS

Partida No.	Concepto	Importe
	TOTAL	

Elaboró _____

Autorizó _____

CAPITULO IV

PRESUPUESTO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

1.- GENERALIDADES:

Toda empresa establecida con fines de lucro, espera obtener como producto final de su operación, utilidades, no sólo como un rendimiento de los inversionistas sobre su capital, sino también como un medio de supervivencia de la organización para periodos futuros.

Los presupuestos son un instrumento que permite conocer la trayectoria que tendrán estas utilidades.

El C.P. Cristobal del Río González, nos dice: "Los presupuestos son las técnicas de planeación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios".

Dentro de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, los presupuestos actúan como un plan de acción y motivación con enfoque a un periodo destinado a controlar y reducir costos y gastos y a informar en términos de responsabilidad individual, de la eficiencia operacional en las áreas del negocio; es por lo mismo un estandar de comparación cuantitativo, entre las operaciones realizadas y las planeadas con ayuda del responsable.

Clasificación de los Presupuestos.-

Los presupuestos pueden ser clasificados en cuanto a:

- a) Su periodo o plazo
- b) Por su importancia
- c) Su origen o efectos
- d) Su flexibilidad
- e) El límite que expresa
- f) Sus unidades

g) Su entidad.

Requisitos del Presupuesto. -

El calificar a un presupuesto no depende del grado de proximidad de sus cifras a los resultados reales, sino del grado de eficiencia y seguridad con el que - mya llevado a la empresa.

Para que un presupuesto pueda dar los resultados esperados, es menester que - contenga ciertos requisitos en su estructura.

Toda empresa es diferente una de otra en cuanto a su contenido y forma, y los presupuestos siempre van ligados al tipo de empresa de que se trate, atendiendo a sus objetivos, organización y necesidades. El encontrarse las transacciones de la entidad tan ligadas entre sí y por todas las características de individualidad que contienen, es por lo que se hace necesario un "amplio conoci - miento de la empresa". ;

Una vez elaborado un plan de acción, es necesario conocer el criterio de los directores de la empresa en cuanto a lo que se busca con su implantación, este objetivo es más comprensible si se expone en forma clara y concreta a través de manuales e instructivos que tendrán como objetivo además del mencionado, uniformar el trabajo y coordinar las funciones de los encargados de la prepara - ción y ejecución del presupuesto, indicando a cada uno de ellos su responsabilidad y límite de autoridad, quedando claramente delimitado a través de una "exposición del plan o política".

Con objeto de contar con una base sólida para la implantación del presupuesto, además de la autorización que deberá emanar del Consejo de Administración o del director de la empresa, es necesaria la fijación de las fechas de estimación e información requerida a diferentes áreas, un calendario de control presupuestal es una herramienta muy útil en la preparación de presupuestos, ya que con-

tiene los aspectos de "Sincronización y Coordinación", elementos necesarios en la ejecución de la Planeación Presupuestal.

Dicho calendario deberá ser aprobado por las diferentes áreas que intervengan en el presupuesto, ya que representa el compromiso formal de la entrega de su información en las fechas estipuladas. Su elaboración y control estará a cargo del director del presupuesto, esta cédula puede contener:

- a) Fecha en que se solicita o envía cualquier documento
- b) Descripción del documento
- c) Nombre del área y funcionario responsable
- d) Fecha límite
- e) Fecha de recibo
- f) Observaciones

Principios para el Desarrollo de la Técnica Presupuestal.-

Dentro de la práctica contable se han venido subsanando ciertos problemas que se presentaban en la elaboración de los presupuestos, tales como la arbitrariedad en la obtención de sus cifras presupuestales.

Este fenómeno se presentaba por regla general con la elaboración del presupuesto de ventas el cual se iniciaba partiendo del porcentaje que el gerente de esa área proporcionaba, esta cifra se tomaba como base para la obtención del presupuesto de producción, gastos, etc., dicho presupuesto era aprobado por la gerencia general sin la intervención de los directamente afectados y a los que posteriormente se les notificarían las variaciones de todas aquellas deficiencias en que había incurrido su departamento.

Todo lo anterior nos hace pensar en la ausencia de uniformidad y de principios básicos en los cuales se debe basar y tomarse en cuenta en el desarrollo de la técnica presupuestal, tales como:

- a) Predictibilidad.- Es necesaria para el desarrollo de la técnica presupuestal que exista cierta estabilidad que permita establecer las bases de fijación de una meta razonable.
- b) Factibilidad.- Se refiere a que el objetivo o meta a alcanzar debe estar perfectamente estudiado para poder conocer si este es posible de llevarse a cabo desde cualquier punto de vista.
- c) Cuantificación.- El objetivo debe estar sujeto a una unidad de medida para poder ser valuado a pesos y centavos.
- d) Costeabilidad.- Se debe tomar en cuenta que el sistema presupuestal sea costeable y reditúe beneficios, o sea, que tenga una utilidad mayor al costo que representa a la empresa.
- e) Oportunidad.- El tiempo en que se presenta la información es de suma importancia, puesto que de no ser presentada con la oportunidad necesaria pierde valor.
- f) Comunicación vertical ascendente y descendente.- En la actividad presupuestal se presentan dos tipos de comunicación, la ascendente y la descendente. Es aplicable la comunicación ascendente en la elaboración del presupuesto, ya que la elaboración detallada de éstos corresponde a quien se encarga de realizar y supervisar las labores, una vez revisado en este nivel deberá turnarse al siguiente, siguiendo una línea ascendente de autoridad y comunicación, en cada nivel se realizará una revisión en forma cuidadosa y detallada efectuando las modificaciones necesarias y justificándolas ampliamente ante sus subordinados.

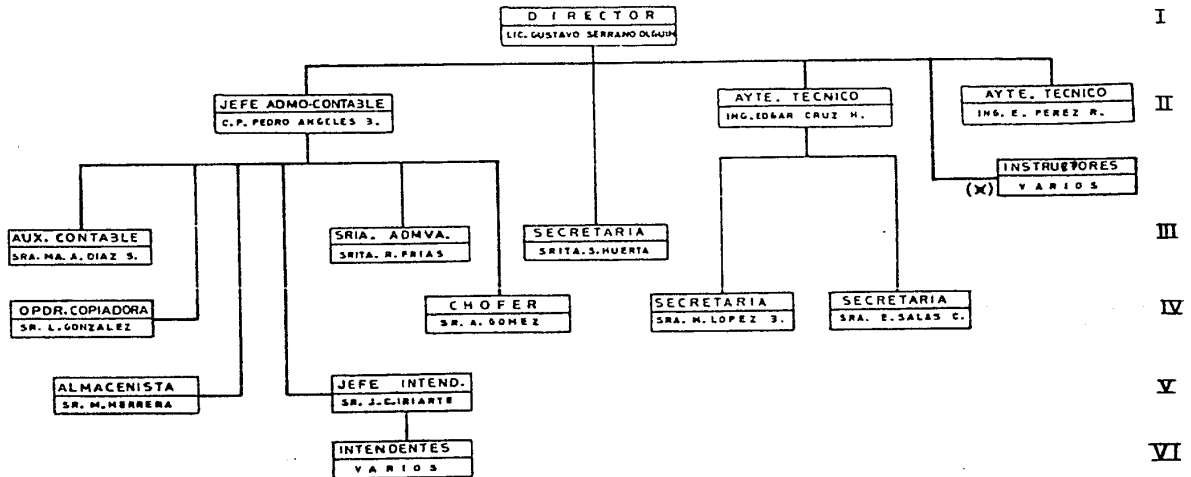
Una vez concluido esto, el gerente de cada área somete su presupuesto global al que tenga a su cargo la coordinación de las mismas o de su preparación final.

La comunicación descendente es aplicable de las variaciones observadas, debe ser en forma inmediata con el gerente del área que corresponda para que a su vez la realice con el jefe de departamento, quien ha sido en última instancia el responsable en detalle de las operaciones cuyas variaciones se estudian.

g) Flexibilidad o variabilidad.- En la mayoría de los casos las cifras presupuestadas y las reales dejan de coincidir en forma exacta, para esto es necesario que las operaciones realizadas se transformen en cifras que toman como base los precios y costos utilizados en la elaboración del presupuesto, para que verdaderamente se comparen cifras similares y se puedan establecer relaciones adecuadas entre lo que fue y lo que debió ser.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA INSTITUCION

NIVELES



(X) CABE MENCIONAR QUE LOS INSTRUCTORES NO ENTAN EN NINGUN NIVEL, PUES EL LUGAR QUE OCUPAN DENTRO DEL ORGANIGRAMA ES MERAMENTE ILUSTRATIVO; YA QUE ELLOS REPRESENTAN LA FUERZA DE TRABAJO DE LA INSTITUCION.

Gastos Controlables de la Institución.- Los siguientes ejemplos, son una concepción propia de como deben presentarse los Gastos Controlables de la Institución por medio de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad; de acuerdo al Organigrama Estructural de la Institución. (cuadro No. 6; pag. 78)

I.- Información proporcionada por el chofer Sr. Antonio Gómez, al Jefe Administrativo Contable C.P. - Pedro Angeles B. (miles de pesos)

<u>Concepto</u>	Ejercicio 1987		P r e s u p u e s t o .			
	<u>Marzo</u>	<u>Acumulado</u>	<u>Mes</u>	<u>Diferencia</u>	<u>Acumulado</u>	<u>Diferencia</u>
Mantenimiento	\$ 250	800	200	(50)	750	(50)
Limpieza	50	150	60	10	200	50
Refacciones	550	1,200	500	(50)	1,100	(100)
Combustible y lubricantes.	800	1,800	750	(50)	1,800	- 0 -
Sumas :	\$ 1,650	3,950	1,510	(140)	3,850	(100)

II.- Información proporcionada por el Operador de la copiadora Sr. Luis González, al Jefe Administrativo C.P. P. Angeles. (miles de peses)

<u>Concepto</u>	Ejercido 1987		P r e s u p u e s t o .			
	<u>Marzo</u>	<u>Acumulado</u>	<u>Mes</u>	<u>Diferencia</u>	<u>Acumulado</u>	<u>Diferencia</u>
Mantenimiento máquinas \$	500	1,000	500	- o -	1,500	500
incubación	350	980	400	50	1,200	220
Papelaría diversa	<u>55</u>	<u>550</u>	<u>50</u>	<u>(5)</u>	<u>500</u>	<u>(50)</u>
S u m a s :	<u>\$ 905</u>	<u>2,530</u>	<u>950</u>	<u>45</u>	<u>3,200</u>	<u>670</u>

III.- Información proporcionada por los Ayudantes Técnicos, Ing. Edgar Cruz H. e Ing. Eduardo Pérez R.,
al Lic. Gustavo Serrano Olgún. (miles de pesos)

<u>Concepto</u>	Ejercido 1987		Presupuesto			
	<u>Marzo</u>	<u>Acumulado</u>	<u>Mes</u>	<u>Diferencia</u>	<u>Acumulado</u>	<u>Diferencia</u>
Material didáctico \$	800	2,500	750	(50)	2,500	- o -
Papelería diversa	95	1,800	100	5	1,950	150
Pago honorarios	<u>1,220</u>	<u>3,500</u>	<u>1,200</u>	<u>(20)</u>	<u>3,550</u>	<u>50</u>
Sumas :	<u>\$ 2,115</u>	<u>7,800</u>	<u>2,050</u>	<u>(65)</u>	<u>6,000</u>	<u>200</u>

IV.- Información resumida de los Gastos del Departamento de Contabilidad. (miles de pesos)

<u>Concepto</u>	<u>Ejercido 1987</u>		<u>Presupuesto</u>			
	<u>Marzo</u>	<u>Acumulado</u>	<u>Mes</u>	<u>Diferencia</u>	<u>Acumulado</u>	<u>Diferencia</u>
Gastos del departamento	1,000	4,000	1,500	500	3,500	(500)
Gastos del chofer (*)	1,650	3,950	1,510	(140)	3,850	(100)
Gastos del departamento de copiado (*)	<u>905</u>	<u>2,530</u>	<u>950</u>	<u>45</u>	<u>3,200</u>	<u>670</u>
Sumas :	<u>\$3,555</u>	<u>10,480</u>	<u>3,960</u>	<u>405</u>	<u>10,550</u>	<u>70</u>

(*) Estos gastos se detallaron por separado, por tener los encargados responsabilidad directa sobre los mismos.

V.- Información de los Gastos de la Dirección. (miles de pesos)

<u>Concepto</u>	<u>Ejercido 1987</u>		<u>Presupuesto</u>			
	<u>Marzo</u>	<u>Acumulado</u>	<u>Mes</u>	<u>Diferencia</u>	<u>Acumulado</u>	<u>Diferencia</u>
Gastos de la Dirección	2,000	5,000	2,000	- o -	4,500	(500)
Gastos del Departamento						
Contable	3,555	10,480	3,960	405	10,550	70
Gastos de Ayudantes Técnicos.	<u>2,115</u>	<u>7,800</u>	<u>2,050</u>	<u>(65)</u>	<u>8,000</u>	<u>200</u>
Sumas :	<u>17,670</u>	<u>23,280</u>	<u>8,010</u>	<u>340</u>	<u>23,050</u>	<u>230</u>

OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO. -

Los objetivos del presupuesto se pueden identificar con las diferentes etapas del proceso administrativo. (Cuadro No. 21; pag. 85)

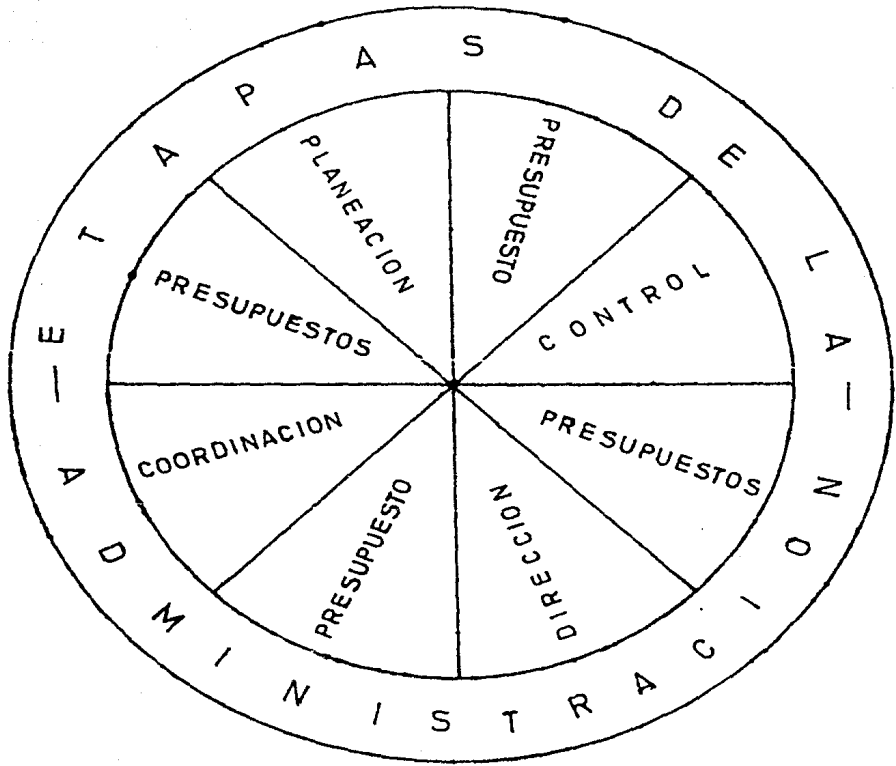
- a) Planeación.- Tiene el objetivo de trazar un plan esencialmente numérico que se anticipe a las operaciones que se pretenden llevar a cabo.
- b) Coordinación.- Lograr el equilibrio entre las diferentes secciones que integran una organización. En la elaboración del presupuesto de un departamento, éste necesita basarse en otros, creando una cadena de dependencia y engrane de funcionarios.
- c) Dirección.- Aplicando la administración por excepciones en la supervisión de los resultados obtenidos por los subordinados.
- d) Control.- Su objetivo es establecer una acción controladora al hacer la comparación entre presupuesto y resultados obtenidos.

PRESUPUESTO PUBLICO Y PRESUPUESTO PRIVADO.-

Es necesario hacer la distinción entre ambos tipos de presupuestos. A la fecha aún se elaboran los presupuestos públicos con base en la idea de control de gastos; los gobiernos hacen primero una estimación de los gastos que hayan de originar debido a las necesidades públicas, y después planean la forma en que podrán cubrirlas, estudiando la aplicación de los ingresos, que habrán de provenir de la recabación de impuestos, de la obtención de empréstitos y como último recurso de la emisión de papel moneda, que necesariamente ocasionaría inflación.

Las empresas privadas por el contrario, primero deben estimar sus ingresos, para, sobre esta base, predeterminar su distribución o aplicación, lo que ocasiona que la integración de su control presupuestal sea más compleja y difícil de

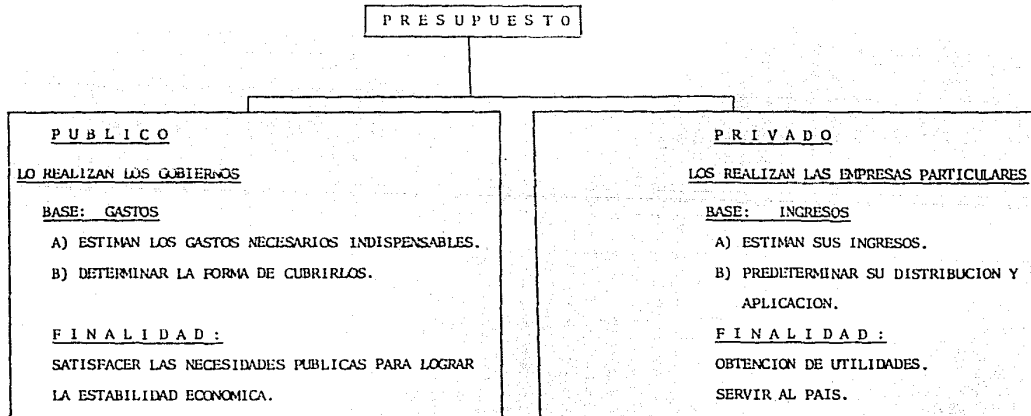
CUADRO No. 21



solucionar.

De lo anterior, se deduce que la diferencia existente entre la presentación -- del control presupuestario gubernamental y el privado, nace de la distinta finalidad que ambas entidades persiguen. Tradicionalmente las compañías económicas privadas, tenían como fin primordial el logro de utilidades. La concepción actual de Empresa Industrial, incluye como importante, además de la búsqueda de utilidades, otros factores, entre ellos un superior beneficio social, al - procurar la satisfacción adecuada de las necesidades de la región en que ésta se desarrolle (por medio de los artículos que produce), una mejor distribución de la riqueza (a través de la creación de fuentes de trabajo, etc.)

Las entidades gubernamentales sin embargo, no deben en caso alguno tener como finalidad la obtención de utilidades, sus funciones consisten básicamente en - satisfacer las necesidades públicas de la mejor manera posible, con el fin de lograr la estabilidad económica del país cuya administración les ha sido encomendada. (cuadro No. 22; pag. 87)



PRESUPUESTO POR PROGRAMAS Y ACTIVIDADES. -

Generalidades:

Dentro de la moderna técnica presupuestaria, el presupuesto por programas y actividades presenta una orientación clara y objetiva de la política económica y fiscal de una entidad, mediante el establecimiento de programas y la clasificación de los gastos en: gastos de funcionamiento y gastos de inversión.

Este presupuesto contiene una distribución por sectores o funciones, con el señalamiento de los programas a realizar, tomando como base las metas a alcanzar.

Para el cumplimiento de los programas, el logro de los objetivos en ellos señalados, y las labores a realizar, se distribuyen los montos entre las distintas secciones; formándose así diversas categorías dentro de los mismos programas, como son los sub-programas, actividades, proyectos, etc.

En América Latina se ha visto la conveniencia de llegar al uso del presupuesto por programas dentro del sector público, por considerarlo una eficaz herramienta de planificación y desarrollo.

Las actividades a efectuar de un organismo, deberán estar enfocadas a lograr su ejecución en plazos no mayores de dos años, para lo cual se fijan los programas específicos de acción inmediata, que es una de las principales finalidades del presupuesto por programas.

En la actualidad no existe uniformidad en cuanto a la estructuración de los programas a incluirse dentro de un presupuesto.

Se tendrían una serie de ventajas si se hiciera la presentación uniforme de programas dentro de un sistema presupuestario, entre estas se mencionan las siguientes:

a) Podría hacerse una comparación entre los programas de los sectores de la ac-

tividad pública con base en conceptos uniformes de presentación.

- b) Mejor apreciación de los beneficios del programa y sus costos, lo que permitiría determinar los grados de preferencia de un programa respecto de los demás.
- c) Sería factible estudiar el grado de compatibilidad y consistencia interna de cada programa, ya que mostrarían las metas, los medios para alcanzarlas, y el costo total del programa. El establecimiento del coeficiente de rendimiento de los recursos, permitiría medir el grado de eficiencia con que se les está empleando y así determinar la consistencia entre las metas y los medios.
- d) Sería viable establecer una coordinación entre los programas de acción a corto plazo y los proyectos de desarrollo a largo y mediano plazo, mediante una adecuada estructuración de los programas presupuestarios.
- e) Facilitaría identificar y medir los costos finales de las actividades específicas, tanto en términos generales, como unitarios.
- f) Mejor control de los resultados y contabilización de gastos, estableciendo una comparación entre gastos proyectados y gastos efectivos; entre metas propuestas y las alcanzadas, para evaluar la eficiencia de operación del organismo.

Concepto.-

Según la División Fiscal de las Naciones Unidas, el Presupuesto por Programas "es un sistema en que se presta particular atención a las cosas que un gobierno realiza, más bien que a las cosas que adquiere. Las cosas que un gobierno adquiere tales como: servicios personales, provisiones, equipos, medios de transporte, etc., no son naturalmente, sino medios que emplea para el cumplimiento de sus funciones, que pueden ser carreteras, escuelas, casos tramitados, etc."

El Presupuesto por Programas es un conjunto de técnicas y procedimientos que - sistemáticamente ordenados en forma de programa y proyectos, muestran las tareas a efectuar, señalando objetivos específicos y sus costos de ejecución, además de racionalizar el gasto público, mejorando la selección de las actividades gubernamentales.

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

Estructura. -

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

Dentro del Presupuesto por Programas, existen las siguientes categorías:

- **Función.** Es el conjunto de gastos presupuestales, cuya finalidad inmediata, o a corto plazo, es la de proporcionar un servicio público determinado.
- **Programa de operación.** Es el instrumento destinado a cumplir con una función, mediante la fijación de metas u objetivos, ya sean éstos cuantificables o no, y para cuya realización se emplearán tanto recursos materiales como humanos y financieros, los cuales previamente serán costeados.
Su ejecución quedará a cargo de una dependencia ejecutora del mismo.
- **Subprograma.** Es una subdivisión de un programa, según su función específica, y mediante metas parciales.

- **Actividad.** Es la realización de una meta u objetivo de acuerdo a un programa o dentro de un sub-programa; es decir, la realización de ciertos trabajos mediante el empleo de los recursos naturales, humanos y financieros para cumplir con las metas de los mismos.
- **Tarea.** Operación específica dentro de un programa gradual y a través de la cual se obtiene un resultado parcial.
- **Programa de inversión.** Instrumento a través del cual se fijan las metas a obtener, mediante la aplicación de recursos para aumentar la capacidad operativa.
- **Subprograma.** Subdivisión del programa en áreas específicas en las que se llevarán a cabo los proyectos de inversión.
- **Proyecto.** Es el conjunto de obras realizadas dentro de un programa o sub-programa de inversión, para la obtención de bienes de capital determinados por el programa o sub-programa.
- **Obra.** Parte de un proyecto, es un bien de capital específico.
- **Trabajo.** Es el esfuerzo específico dentro de un proceso.

Diferencia entre actividad y proyecto.- Tanto las actividades como los proyectos, son subdivisiones de un programa.

La diferencia entre ambos, estriba en que la actividad se realiza dentro de un programa de operación y se repite periódicamente; en tanto que el proyecto corresponde a un programa de inversión, que se realiza por una sola vez.

Etapas en la implantación de un Sistema de Presupuesto por Programas.-

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

y los fondos de consumo.

- b) Elaboración de programas de trabajo, procurando definir la responsabilidad de los funcionarios respectivos.
- c) Examen de la estructura administrativa, con objeto de responsabilizar a cada departamento de un programa completo, o parte de él.
- d) Definición de metas a alcanzar dentro de cada programa o actividad.
- e) Organización de un sistema de informes internos, de suerte que puedan compararse los resultados que se obtengan, con el programa establecido.
- f) Elaboración de registros controlables, en que puedan adaptarse los diferentes conceptos a la estructura misma de los programas, clasificando los gastos en unidades representativas del trabajo realizado.

Procedimiento que debe seguirse en la implantación de un Presupuesto por Programas. -

El Seminario de Presupuestos, celebrado en Santiago de Chile en 1962, estableció que el sistema podría implantarse en distintas etapas, a saber:

- a) Obtener el apoyo de las autoridades políticas para la aplicación del sistema de presupuestos por programas y actividades.
- b) Formar un grupo de trabajo al nivel de la Oficina Central de Presupuesto - que tenga a su cargo el diseño del sistema de presupuesto por programas, - que se aplicará de acuerdo con las condiciones de cada país, y proceda a - hacer sugerencias acerca de la lista preliminar de programas que ejecutará cada ministerio. Debería ser éste un grupo inicial para organizar una unidad de programación presupuestaria en la Oficina Central de Presupuesto.
- c) Organizar seminarios para adiestrar funcionarios de los ministerios y sus - dependencias, así como de los organismos descentralizados y elaborar, en - cooperación con ellos, las modalidades de aplicación del sistema en sus res-

pectivas dependencias.

- d) Preparar manuales, instructivo y formularios para que los distintos servicios públicos confeccionen sus programas y peticiones de gastos.
- e) Difundir las técnicas presupuestarias en los distintos niveles de la administración y de la opinión pública.
- f) Crear incentivos para los funcionarios públicos a fin de estimularlos en la promoción del nuevo sistema.
- g) Proporcionar asistencia técnica a las unidades ejecutoras de programas para la preparación de los programas y peticiones de gastos, colaborando con ellas en la contestación de los formularios y en el cumplimiento de los instructivos.
- h) Coordinar los distintos programas entre sí y preparar el proyecto de presupuesto conforme a las técnicas de presupuesto por programas.

Diferencia entre Presupuesto por Programas y Presupuesto Tradicional.-

El presupuesto por programas, es un nuevo concepto de aplicación de la técnica presupuestal, y aunque los resultados que se obtienen con su implantación son más objetivos en los organismos gubernamentales, empresas descentralizadas, entidades estatales, etc., su uso no está limitado a ellas, ya que puede adaptarse a cualquier tipo de negocios con resultados satisfactorios.

Se considera como una innovación, por la forma en que presenta los conceptos tradicionales, característicos del presupuesto público, ya que los gobiernos primero estiman sus gastos, y después estudian la forma de allegarse recursos para satisfacerlos, pero esa estimación, que en el presupuesto normal está representada exclusivamente por cifras, soportadas por estimaciones que se basan en estudios estadísticos y proyecciones de hechos pasados a probables sucesos futuros, en el presupuesto por programas se convierten en planes perfecto

tamente estructurados, que analíticamente expuestos, muestran programas fundamentados en aquellas actividades que el gobierno debe realizar para poder subsanar las necesidades de los gobernados.

Ventajas y limitaciones. -

A) Ventajas:

- a) Existe una mejor planeación del trabajo, puesto que se hacen estimaciones sobre la actividad de cada programa, los funcionarios deben decir la cantidad de servicios que deberán prestar en el ejercicio, indicando además el costo de cada uno de ellos.
- b) Se acumula información indispensable para hacer revisiones constantes, en donde se puede apreciar si los planes se están cumpliendo.
- c) A través de los índices de aprovechamiento, que se desprende de sus actividades, se evalúa la eficiencia en operación de cada una de las dependencias encargadas de la ejecución de los proyectos.
- d) También por medio de los índices de rendimiento, se facilitan las decisiones tendientes a disminuir los costos.
- e) Es más fácil detectar las funciones que se duplican, en cuanto a que todos los programas se encuentran debidamente controlados.
- f) Y por último, por su estructura, es más comprensible para el público en general, y hasta para la misma persona que lo elabora.

B) Limitaciones:

- a) Debido a que la limitación de resultados está basada en aquellas actividades gubernamentales que pueden catalogarse como cosas hechas, puede prestarse a confusiones por parte del programador del presupuesto, bien porque las metas que elija no sean representativas, o porque las cosas no sean aplicables a algún problema.

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

2.- ELABORACION DE LOS PRESUPUESTOS.

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

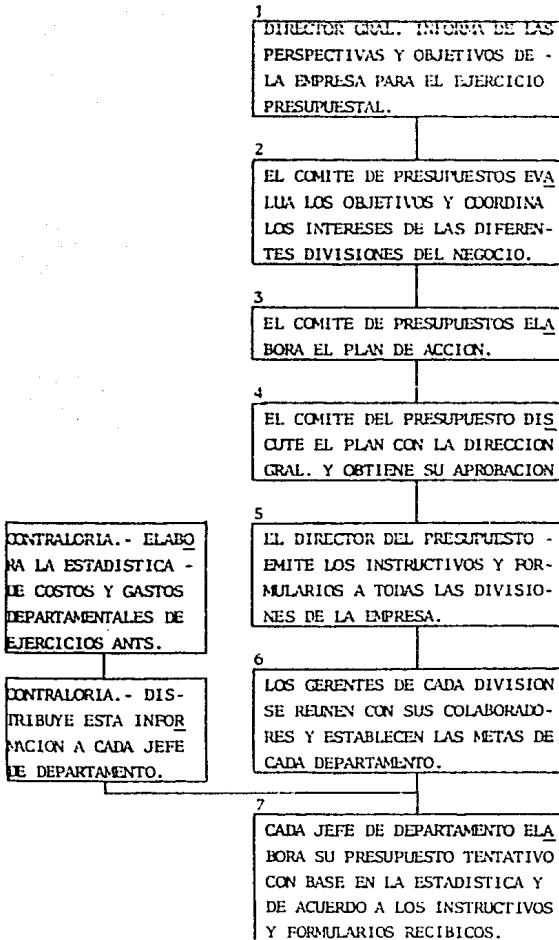
La obra de ordenar metódicamente las metas departamentales, y compaginar las actividades, es una atribución que se delegará de los más altos niveles a los de mediana jerarquía.

La elaboración de un manual de presupuesto, ofrece numerosas ventajas para la preparación de éstos, ya que por medio de él se entera al personal de los propósitos y resultados que se esperan obtener, define las autoridades y funciones, delimita responsabilidades de las personas que formularán y ejecutarán los presupuestos, se logra una uniformidad en el manejo del mismo, y facilita la supervisión.

La elaboración de los presupuestos se lleva a cabo siguiendo los métodos más conocidos, pero ocupando el que más se acomode a las exigencias de cada empresa para poder alcanzar sus objetivos.

Ver gráfica de flujo (cuadro No. 25; pags. 96 y 97).

MECANICA DE ELABORACION DE PRESUPUESTOS
GRAFICA DE FLUJO



8

EL GERENTE DE DIVISION
APRUEBA LOS PRESUPUES-
TOS DEPARTAMENTALES DE
SU AREA.

9

LOS PRESUPUESTOS DEPAR-
TAMENTALES DE CADA DI-
VISION SE ENVIAN AL DI-
RECTOR DE PRESUPUESTOS.

10

EL DIRECTOR DEL PRESU-
PUESTO ENSAMBLA Y SUMA-
RIZA LOS PRESUPUESTOS
DEPARTAMENTALES Y OB-
TIENE EL PRESUPUESTO -
TENTATIVO.

11

EL PRESUPUESTO TENTATI-
VO SE PRESENTA AL COMI-
TE DE PRESUPUESTOS PA-
RA SU DISCUSION Y APRO-
BACION.

12

EL PRESUPUESTO TENTATI-
VO SE PRESENTA AL DI-
RECTOR GENERAL PARA SU
APROBACION.

13

CORRECCIONES AL PRESU-
PUESTO SI LAS HAY.

14

EL DIRECTOR DEL PRESU-
PUESTO EMITE EL PRESU-
PUESTO OFICIAL Y LO -
DISTRIBUYE A LOS GEREN-
TES DE DIVISION.

15

CADA GERENTE DE DIVI-
SION A SU VEZ DISTRI-
BUYE EL PRESUPUESTO A
SUS JEFES DE DEPTO.

16

SE INICIA EL PROCESO
DEL CONTROL PRESUPUES-
TAL.

SECUENCIA LOGICA EN LA ELABORACION DE LOS PRESUPUESTOS.-

Dentro de la técnica presupuestal existen ciertos presupuestos que deben hacerse antes que otros, estos nos hace pensar en una secuencia lógica en su elaboración.

El predecir las ventas en el primer paso en la elaboración de los presupuestos, ya que ésta estimación es la base de donde parte la formulación de los demás, - tal es el caso del presupuesto de producción e inventarios y costo de ventas.

PRESUPUESTO DE GASTOS.-

Este presupuesto está integrado de todos aquellos gastos que no son de producción y está formado en su mayor parte de todas aquellas cuentas cuyas erogaciones están reguladas por las decisiones tomadas a nivel administrativo.

Tanto el presupuesto de gastos de venta, administración, etc., deben ser preparados por los jefes de departamento y complementados por los agentes de área para su aprobación ante el Comité de Presupuestos.

Para la elaboración de este presupuesto es necesario realizar un estudio de todos aquellos conceptos que lo forman, para poder dar una adecuada justificación y control de sus cifras, en esta elaboración de presupuesto deben tenerse presentes los siguientes puntos:

- 1.- Los efectos de los presupuestos de ventas, producción, requerimientos de personal, etc.
- 2.- Aplicación de varios recursos técnicos, tales como:
 - Contabilidad por centros de responsabilidad.
 - Administración por objetivos.
 - Aplicación de los gastos directos, de periodo de capacidad instalada y de políticas, semivariabes y semifijos.
- 3.- Políticas establecidas en el manual de operación; depreciaciones, compensa-

ciones al personal, incobrabilidad, obsolescencia, planes de jubilación, etc.

4.- Contratos de trabajo, comisiones, regalías, contratos de mantenimiento, seguros, etc.

Todo cambio que se realice en la presentación del presupuesto de un nivel a otro se hará con la aceptación del directamente afectado en su aplicación.

Con el fin de presentar los datos en forma ordenada, es necesario hacer el vaciado de los importes del presupuesto en un formato especial (cuadro No.

24; pag. 100)

COMPANIA: _____

PRESUPUESTOS DE GASTOS DE OFICINAS ADMINISTRATIVAS.

PRESUPUESTO 19 ____.

CODIGO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
SUM A												

ELABORO

AUTORIZO

Vo. Bo.

3. - COMPARACION DE GASTOS REALES CONTRA PRESUPUESTADOS. -

Existen varias técnicas tendientes a facilitar la labor de comparación de las cifras reales contra las presupuestadas, a saber:

- a) Para el presupuesto de ventas por medio de la obtención de:
 - Variaciones por volumen de ventas.
 - Variaciones por precio.
- b) Por el presupuesto de producción basado en costos estándar por medio de la obtención de:
 - Variaciones por volumen.
 - Variación por eficiencia.
 - Variación por precio.
- c) Para el presupuesto de gastos por medio de la obtención de diferencias que existan entre los gastos reales de ventas y administración contra los gastos presupuestados.
- d) Financieras; son aquellas diferencias que existen en las cuentas del balance real contra el presupuestado. Estas variaciones se refieren principalmente a las diferencias de utilidades, en uso de efectivo, en inversiones de activo fijo.

Toda variación trae consigo una razón de ser como resultado de decisiones tomadas. Del análisis de las variaciones, se obtendrán los logros o deficiencias alcanzadas en las operaciones de la empresa.

Los informes deberán presentarse, indicando los resultados a los funcionarios responsables, de esta forma se podrá llegar a tener un equipo administrativo conciente y entusiasta por lograr los objetivos de la empresa.

Un informe comprende todos aquellos reportes con información clara y oportuna referente a los logros alcanzados en un periodo determinado y mediante -

el cual, el comité de presupuestos mostrará a los ejecutivos de alto nivel y a los responsables de cada área de la empresa, el estado que guardan las operaciones reales en comparación con las cifras presupuestadas.

Independientemente de su tamaño, todas las empresas tienen la necesidad de tener informes.

En la empresa pequeña, la mayoría de las necesidades básicas de informes - pueden satisfacerse con un solo informe general, sin embargo, a medida que aumenta el tamaño y complejidad de la empresa, hay necesidad creciente de segmentar los informes.

Los informes que se comunican eficazmente a todos los niveles de dirección estimulan la acción e influyen en las decisiones administrativas que se tomen.

Características esenciales de los informes de resultados:

- 1.- Ajustados a la estructura organizativa (por responsabilidades).
- 2.- Diseñados para que la dirección pueda hacer uso del principio de excepción.
- 3.- Sencillos y comprensibles y contener solamente información esencial.
- 4.- Exactos y expresivos de los detalles de importancia.
- 5.- Preparados y presentados con prontitud.

Debe haber un informe de resultados separado por cada centro de responsabilidades comenzando con el que está a nivel más bajo, que a su vez sirve de base a los informes sumarios de cada nivel superior de dirección. La medición del comportamiento exige que los resultados sean reales, se comparen a los planes o metas, de manera que las diferencias (excepciones) llamen la atención del director en cuanto a los resultados buenos, malos y satis-

factorios.

Las variaciones con respecto a los planes, señalan a quienes tienen autoridad, que hay necesidad de investigar y de que la dirección adopte medidas, que pueden ser de corrección, de recomendación o de modificación.

Justifican la acción, las variaciones tanto desfavorables como favorables, las variaciones desfavorables señalan que puede haber peligro delante, - - siendo necesaria alguna investigación adicional para encontrar la causa - que las origina.

Los informes de resultados deben repetirse generalmente a base mensual, - aunque determinados problemas pueden sugerir la necesidad de informes semanales y hasta diarios.

Por medio de los informes de resultados se puede observar que tan cerca es tuvimos del presupuesto o investigar las variaciones habidas con el fin de determinar las causas fundamentales que las originaron. Hay numerosas formas de investigar las variaciones importantes con el fin de determinar las causas de su origen:

- 1.- Conferencias con supervisores, capataces y a veces otros empleados - del área específica de que se trate.
- 2.- Análisis de la situación del trabajo, incluyendo su corriente, la coordinación de las actividades, la eficacia de la supervisión y otras condiciones.
- 3.- Observación directa.
- 4.- Investigaciones sobre el terreno de los funcionarios con mando.
- 5.- Investigaciones por grupos asesores.
- 6.- Comprobaciones por el personal de auditoría interna.

7.- Estudios especiales.

8.- Análisis de variaciones.

Existen ciertos tipos de controles para la comparación periódica de los resultados obtenidos, entre los que se encuentra el método gráfico, que es uno de los más rápidos en su comprensión debido a que a través de líneas, barras, etc., pueden representar los importes o porcentos de las cifras obtenidas, pudiéndose comparar contra las cifras presupuestadas igualmente graficadas.

Este tipo de control llevado al presupuesto, muestra un resultado visual, y se realizará por cada clave de gasto afectado (cuadro No. 25; pag. 105). Con lo anterior se concluye sobre la importancia de haber establecido a través del presupuesto flexible un estándar que permitiera efectuar un análisis de la variación en forma correcta.

COMPANIA: _____

GRAFICA COMPARATIVA DE GASTOS ACUMULADOS.

Presupuesto _____ Descripción _____

Código _____ Año _____

M E S E F M A M J J A S O N D

CONCLUSIONES

La Contabilidad Financiera lleva un control histórico de las operaciones de la empresa, obteniendo por resultado informes ordenados de la posición financiera de ésta, a través de sus estados financieros.

Entre algunas de sus características se tienen:

- a) Proporciona información exacta y oportuna.
- b) Permite el registro de operaciones pasadas, las cuales son bases de la comparación del análisis presupuestal.
- c) Sus cifras no son absolutas, ya que por su naturaleza no reflejan los valores a su precio real.
- d) Los principios en los cuales se basa son normas que delimitan la actuación operacional a estructuras preestablecidas, pero que tienden a la unificación de criterios en la aplicación de ellos.

El objetivo principal de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad es el control eficiente de los costos y gastos en que incurra la organización que lo emplea, obtener información sobre las operaciones de la empresa, identificándolas con las áreas que las realizaron y los individuos que las integran, a fin de evaluar los resultados obtenidos y tomar las decisiones pertinentes, dar una especial preferencia al elemento humano al hacerlo formar parte de la estructura organizacional de la empresa, obteniendo elementos de información necesarios para la medición de la eficiencia en la ejecución del trabajo y buscar la identificación de los individuos con las erogaciones, para poder evaluar su buena o mala actuación y hacerlos partícipes en el logro de las metas que persigue la empresa.

La importancia de esta técnica administrativa radica principalmente en:

a) La delegación de autoridad en sus diferentes áreas de responsabilidad.

La evolución constante que han venido sufriendo las empresas, traen consigo un cambio financiero en cuanto a la creación de mayores y más grandes inversiones, que hacen a un lado a las de menor importancia por su mercado de competencia y un cambio social en cuanto a la demanda de más y mejores productos que satisfagan las necesidades de los consumidores a un nivel más bajo de precio.

Todo esto hace necesario el tener paralelamente un cambio o evolución en la técnica administrativa.

Actualmente es necesaria la delegación de funciones y responsabilidades, por parte de la administración, en profesionistas capaces de poderlas llevar a cabo, teniendo por objeto ayudar al desarrollo exitoso de la empresa.

b) Otro factor de importancia es el establecimiento de presupuestos como medida de eficiencia.

El presupuesto se utiliza como medida de control en la comparación de lo real con los objetivos prefijados que se desean alcanzar, mismos que se plasman en unidades monetarias en un presupuesto.

Dichas comparaciones dan por resultado ciertas variaciones que pueden ser favorables o no, pudiéndose aplicar la medida correctiva sobre el origen de la variación, permitiendo la toma de decisiones.

c) La promoción del elemento humano.

Las variaciones resultantes se verán identificadas con el área de responsabilidad que ha incurrido en ellas y con sus encargados. Esta identificación de resultados objetivos y personal, mostrará la actuación del elemento humano dentro de la empresa, teniendo con estos resultados un parámetro de evaluación en la productividad del individuo.

En conclusión, en lo expuesto se trata de dar la importancia que se merece a las técnicas administrativas, en particular, lo que concierne a la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, tratando de aportar nuevos conceptos, analizando los elementos que la integran y considerando posibilidades que refuercen su buen funcionamiento; y también esperando sea de utilidad a las empresas relacionadas con la Investigación Petrolera; por haberse realizado el presente trabajo en una empresa de ese ramo.

INDICE DE CUADROS ESQUEMATICOS

<u>No.</u>	<u>Descripción</u>	<u>Pag.</u>
1	Quadro esquemático de la Organización Contable.	11 y 12
2	Organigrama (cuadro mixto).	14
3	Organigrama (cuadro horizontal).	15
4	Organigrama (circular o concéntrico).	16
5	Motivación.	20
6	Organigrama estructural de la Institución.	41 y 78
7	Organigrama funcional de la Institución.	42
8	Reembolso del fondo fijo revolvente.	47
9	Auxiliar de Operaciones No Documentadas.	48
10	Auxiliar de Operaciones Documentadas.	49
11	Informe mensual presupuestal.	50
12	Resumen quincenal de gastos.	51
13	Flujo de efectivo.	52
14	Nota de entrada de almacén.	56
15	Nota de salida de almacén.	57
16	Marbete para almacén.	58
17	Solicitud de copiado.	61
18	Costo mensual de copiado por proyecto.	62
19	Reporte de costos.	71
20	Hoja de costos de trabajos internos.	72
21	Etapas de la Administración.	85
22	Presupuestos (público y privado).	87
23	Mecánica de elaboración de presupuestos.	96 y 97
24	Presupuesto de Gastos de Oficinas Administrativas.	100
25	Gráfica comparativa de gastos acumulados.	105

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

- 1.- FERNANDEZ ARENA JOSE ANTONIO.-
Proceso Administrativo (Editorial Diana).
- 2.- GALVAN SANCHEZ JUAN E.-
Tesis Profesional "Auditoría Administrativa en un Instituto Petrolero"
(I. P. N.)
- 3.- LYNCH M. RICHARD y WILLIAMSON W. ROBERT.-
Contabilidad para la Gerencia. Planeación y Control. (C.E.C.S.A.)
- 4.- MARTINEZ BAZALDUA M. MARITZA y NIVON ZAGHI FRANCISCO JAVIER.-
Tesis Profesional "Control de Costos y Gastos -un enfoque- Administrativo.
Contabilidad por Áreas de Responsabilidad (UNAM-FES-C)
- 5.- I. M. P. TULA.-
Memoria de Actividades (1985)
- 6.- REYES GARCIA JESUS MANUEL.-
Notas para la materia de Finanzas para Ingeniería (I. P. N.)
- 7.- REYES PEREZ ERNESTO.-
Contabilidad de Costos. Primer curso (Editorial LIMUSA)
- 8.- REYES PEREZ ERNESTO.-
Contabilidad de costos. Segundo curso (Editorial LIMUSA)
- 9.- RIO (DEL) GONZALEZ CRISTOBAL.-
Técnica Presupuestal (Ediciones Contables y Administrativas, S.A.)
- 10.- SIERRA SALINAS JOSE LUIS.-
Tesis Profesional "Planteamiento de un Sistema de Capacitación para entida
des productivas". (Instituto Tecnológico de Celaya).