



Presupuestos

UN ENFOQUE PRÁCTICO

Marco Antonio Piedra Aguilera
Teodoro Cubero Abril

Presupuestos

UN ENFOQUE PRÁCTICO

Marco Antonio Piedra Aguilera
Teodoro Cubero Abril

Presupuestos

UN ENFOQUE PRÁCTICO

Marco Antonio Piedra Aguilera
Teodoro Cubero Abril



UNIVERSIDAD
DEL AZUAY

Casa
Editora

PRESUPUESTOS, UN ENFOQUE PRÁCTICO

© del texto: Marco Antonio Piedra Aguilera, Teodoro Cubero Abril, 2024
© primera edición: Universidad del Azuay. Casa Editora, 2024

ISBN: 978-9942-670-29-8
e- ISBN: 978-9942-670-30-4

Autores: Marco Antonio Piedra Aguilera
Teodoro Cubero Abril
Colaboración de: Vladimir Proaño Rivera

Alumnos vinculados al proyecto:

Bueno Agurto Nube Mercedes
Bravo Ulloa Wilson Andrés
Cordero Jiménez Jazmín Carolina
Dávila Zaeteros Francisco Vinicio
Gutiérrez García Jennifer Carolina
Salamea Moscoso Sara Carolina
Tapia Escandón Jenny Lucero
Ullauri Urgiles Katherine Yadira
Yanez Aldaz Mayra Soraya

Diseño y diagramación: Andersson X. Sanmartín
Pares revisores: Bernarda Reyes, Grace Tamayo
Corrección de estilo: Sebastián Carrasco

Impresión: PrintLab / Universidad del Azuay
en Cuenca del Ecuador

*Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio,
sin la autorización expresa del titular de los derechos*

CONSEJO EDITORIAL / UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Francisco Salgado Arteaga
Rector

Genoveva Malo Toral
Vicerrectora Académica

Raffaella Ansaloni
Vicerrectora de Investigaciones

Toa Tripaldi
Directora de la Casa Editora



índice

Presupuestos, un enfoque práctico.....	5
Prefacio.....	15
Parte 1	
Capítulo 1.....	17
Presupuesto en el sector privado.....	19
Concepto de presupuesto.....	21
Ventajas de los presupuestos.....	22
Formalización de la planeación:.....	22
Marco para juzgar el desempeño:.....	22
Comunicación y coordinación:.....	22
Importancia.....	23
El presupuesto y la gerencia estratégica.....	23
Clasificación del presupuesto.....	23
1. Por el tipo de empresa.....	23
2. Por su contenido.....	24
3. Por su forma.....	24
4. Por su duración.....	24
5. Por su valuación.....	24
6. Por su reflejo en los estados financieros.....	24
7. Por sus fines.....	24
Pautas presupuestarias.....	24
Pautas macroeconómicas.....	25
Pautas microeconómicas.....	25
Etapas del presupuesto en el sector privado.....	25
Preparación de los presupuestos.....	25
PASO 1. Presupuestos.....	26
PASO 2: Preparación del presupuesto operativo.....	26
PASO 3: Preparación del presupuesto financiero.....	26
División de los presupuestos.....	28
1. Presupuesto de operación:.....	28
2. Presupuesto financiero:.....	28
3. Presupuesto de inversiones permanentes o presupuesto de capital:.....	28
4. Presupuesto base cero:.....	28
5. Presupuesto maestro:.....	28
Capítulo 2.....	29
Presupuesto de inversión.....	31

Características.....	31
Tipos de inversión.....	31
Ejercicios de preparación.....	34
Capítulo 3.....	37
Presupuesto de financiamiento.....	39
Ejercicios de preparación.....	41
Capítulo 4.....	43
Plan de presupuestos.....	45
a) Medición de la demanda.....	45
b) Delimitación del mercado.....	48
c) Medición de la demanda del mercado y de la empresa.....	51
Demanda de mercado.....	51
Cuota de mercado de la empresa.....	54
d) Determinación de la demanda.....	54
1. Tendencia:.....	55
2. Ciclo:.....	57
3. Estacionalidad:.....	29
4. Comportamiento errático.....	60
4. Factor:.....	60
5. Línea ajustada:.....	61
Ejercicios de preparación.....	63
e) Determinación del precio.....	64
Aspectos a considerar previo a la proyección de ventas:.....	66
a) Inflación:.....	66
b) Políticas comerciales:.....	66
Ejercicio de preparación.....	66
Capítulo 5.....	67
Presupuesto de venta.....	69
Características.....	69
Ejercicios de preparación.....	71
Capítulo 6.....	73
Presupuesto de producción.....	75
Características.....	75
Ejercicios de preparación.....	78
Capítulo 7.....	79
Presupuesto de materia prima.....	81
Ejercicios De Preparación.....	84

Capítulo 8	85
Presupuesto de mano de obra directa (MOD).....	87
Ejercicios De Preparación.....	89
Capítulo 9	91
Presupuesto de costos indirectos de fabricación (CIF)	93
Ejercicios De Preparación.....	95
Capítulo 10	97
Presupuesto de gastos operacionales (GO)	99
Ejercicios de preparación.....	101
Capítulo 11	103
Integración en los estados financieros	105
Estado de costos de productos vendidos.....	105
Ejercicios de preparación	108
Presupuesto de tesorería.....	108
Ejercicio de preparación.....	111
Estado de fuentes y usos.....	114
Estado de resultados presupuestado.....	114
Balance general.....	115
Anexo-datos para ejercicio de aplicación.....	117
Parte 2	
Capítulo 12	121
El presupuesto en el sector público	123
El sector público.....	125
Clasificación del sector público.....	125
Organización Territorial del Ecuador.....	126
El presupuesto público.....	126
Capítulo 13	
El ciclo presupuestario - aplicación práctica del presupuesto en los gad	145
El ciclo presupuestario.....	147
Programación presupuestaria.....	148
Plan operativo anual (POA).....	149
Plazo de estimación provisional.....	149
Participación ciudadana en la priorización del gasto.....	150
Responsabilidad de la unidad financiera.....	150
Formulación presupuestaria.....	150
Apertura de programas y unidades ejecutoras.....	157
Detalle de las funciones programas y subprogramas.....	157
Disposiciones generales del presupuesto del gad	167

De los ingresos y gastos.....	167
Disposición transitoria.....	169
Disposición en común.....	169
Aprobación presupuestaria.....	169
Ejecución presupuestaria.....	171
Asignaciones presupuestarias.....	171
Presupuesto codificado.....	172
Presupuesto comprometido.....	172
Establecimiento del compromiso.....	172
Reserva del compromiso.....	172
Reconocimiento del compromiso.....	172
Devengado.....	173
Obligación.....	173
Reformas presupuestarias.....	173
Reducción de créditos.....	173
Suplemento de créditos.....	173
Trasposos de créditos.....	174
Clausura y liquidación presupuestaria.....	178
Seguimiento y evaluación presupuestaria.....	179
Herramientas de evaluación presupuestaria.....	180
Control interno.....	180
Norma 402-01 Responsabilidad del control.....	181
La norma 402-02 Control previo al compromiso.....	181
Norma 402-03 Control previo al devengado.....	182
Norma 402-04 Control de la evaluación en la ejecución del presupuesto por resultados.....	182
Indicadores presupuestarios GAD.....	182
Ejemplo de evaluación del ciclo presupuestario.....	187
Determinación del nivel de confianza (cumplimiento) y nivel de riesgo.....	191
Introducción.....	196
Misión.....	196
Visión.....	197
Valores.....	197
Cuadros y gráficos.....	198
Análisis de los ingresos.....	198
Análisis de los gastos.....	199
Detalle de los gastos 2018.....	200
Relación de ingresos y gastos.....	201
Capítulo 14.....	203
Técnica de previsiones.....	205
Introducción.....	205
Método.....	205
Solucionario.....	213
Bibliografía.....	227

Prefacio

La rápida evolución de la economía a nivel mundial ha ocasionado una serie de cambios que producen sus efectos tanto en el sector público como en las empresas del sector privado de un país. Es por ello por lo que, frente a la necesidad de enfrentar los nuevos retos y los requerimientos de los clientes, accionistas, empleados, organismos de control y de todos quienes interactúan con una empresa o entidad, la organización se va a ver obligada a tomar decisiones rápidas, exactas y que cuenten con un fundamento.

Es justo en la toma de decisiones y evaluación económica de una organización donde los presupuestos desempeñan un papel dinámico y fundamental en la economía moderna de un país, así como en los diferentes sectores productivos. Esto permite la planificación de las actividades y la integración de la información que van a permitir desarrollar la capacidad de proyección y control de la organización.

Es por ello por lo que el objetivo general de este texto es preparar al futuro profesional y brindar un conocimiento general, a los lectores interesados en la planificación presupuestaria, acerca de la elaboración de presupuestos, tanto en el sector público como privado. Para ello, se ha considerado necesario partir de nociones básicas como los conceptos, características, finalidades, ciclo de vida de los presupuestos hasta la elaboración y análisis de estos, así como la presentación de los resultados en los diferentes estados financieros proyectados. Así, con criterio analítico, se puede estructurar la planificación de las actividades operacionales, de inversión y financieras de una organización y optar por decisiones adecuadas y oportunas.

El texto expone, de manera detallada y gráfica, en catorce capítulos cada uno de los componentes y elementos que intervienen en el desarrollo de un presupuesto en cualquiera de los dos sectores económicos (privado y público). Por ello, se han desarrollado conceptos claros y sencillos y se ha optado por incluir la aplicación práctica mediante la presentación de ejercicios de preparación y casos prácticos que permitirán un aprendizaje íntegro del presente objeto de estudio.

El capítulo 14 expone la colaboración del profesor Vladimir Proaño, quien contribuye en el texto con un *plus* que está relacionado con la técnica de previsión de ventas.



Parte

**Presupuesto en
el sector privado**

Capítulo 01

Concepto de presupuesto

Presupuesto: Es una estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado.

El presupuesto es una de las herramientas de planeación y control más empleadas por las empresas en el mundo, sin importar su tamaño ni la diversidad de objetivos y funciones sociales y económicas que cumplan. Se entiende al presupuesto como: “La expresión cuantitativa de un plan de acción propuesto por la administración de una empresa para un determinado período de tiempo” (López, 2010, p. 106).

Según Horngren (2006), los presupuestos permiten a los administradores emprender acciones para evitar problemas o usar las ventajas con inteligencia y, de cierta forma, planear el futuro. También lo utilizan para evaluar lo que ha sucedido en el pasado y proporcionar los estándares para medir y calificar a los administradores de la compañía.

Según Burbano (2005, p. 16): “Un presupuesto es una estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado”.

Se trata de buscar la coordinación y relación sistemática de todas las actividades empresariales, con el propósito de evitar que, en el futuro, las estimaciones se reflejen en cálculos excesivamente pesimistas u optimistas.

En particular, comprende el desarrollo y la aplicación de:

- Objetivos empresariales generales a largo plazo.
- Desarrollo de un plan general de utilidades a largo plazo.
- Un sistema de informes periódicos de resultados detallados por responsabilidades asignadas.

El mismo Burbano (2005, p. 18) señala que es una: “Expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos”.

Por su parte, Meyer (1986) en Burbano (2005, p. 10) afirma que el presupuesto es “un conjunto coordinado de previsiones que permiten conocer con anticipación algunos resultados considerados básicos por el jefe de la empresa”.

Es una expresión cuantitativa porque los objetivos deben ser mensurables y su alcance requiere la destinación de recursos durante el periodo fijado como horizonte de planeamiento; es el fruto de las estrategias adoptadas porque estas permiten responder al cómo se implementarán e integrarán las diferentes actividades de la empresa, de modo que converjan al logro de los objetivos previstos. Deberá organizar y asignar personas y recursos; ejecutar y controlar para que los planes no se queden sólo en la mente de sus proponentes; y desarrollar

procedimientos de oficina y técnicas especiales para formular y controlar el presupuesto de manera anticipada.

Según Mocciario (1992), el presupuesto es el plan de acción de una empresa, el que ha sido previamente aprobado por el máximo organismo de decisión y con un amplio grado de detalles. Su extensión abarca normalmente un año y, en ciertas ocasiones, dos años. Se caracteriza por la cuantificación y su mayor nivel analítico, ya que está dirigido a la medición y justificación de los desvíos de la operatoria de la empresa, a través del control presupuestario.

Ventajas de los presupuestos

Entre los beneficios principales de la elaboración de presupuestos, se pueden mencionar los tres siguientes:

- Estimulan a los administradores a pensar hacia el futuro, al formalizar sus responsabilidades para la planeación.
- Proporcionan expectativas definitivas, que son el mejor marco de referencia para juzgar el desempeño subsiguiente.
- Ayudan a los administradores a coordinar sus esfuerzos.

Ahora, analicemos más de cerca cada uno de estos beneficios.

Formalización de la Planeación: El proceso de elaboración del presupuesto hace de la planeación una responsabilidad explícita de la administración. Los administradores operan sobre una base, día a día. Simplemente “no tienen tiempo” para ningún pensamiento complicado, más allá de los problemas del siguiente día. El problema con el enfoque día a día para administrar una organización es que los objetivos nunca se cristalizan. Para preparar un presupuesto, un administrador debe establecer metas y objetivos y definir políticas para ayudar a alcanzarlos. Los presupuestos son los mapas que nos guían hacia los objetivos.

Marco para juzgar el desempeño: Por ejemplo, las noticias de que una compañía realizó ventas por \$100 millones este año, en comparación con los \$80 millones del año anterior, podrían indicar, o no, que la compañía ha sido eficiente y ha alcanzado sus objetivos. El principal inconveniente de usar resultados históricos para juzgar el desempeño actual es que las ineficiencias podrían estar ocultas en el desempeño pasado. La tecnología, el personal y otros rubros también limitan la utilidad de las comparaciones con el pasado.

Comunicación y coordinación: A nadie le gusta deambular sin saber lo que el jefe espera o desea alcanzar. La dirección aclara las metas y objetivos de la organización en sus directivas presupuestarias. Los presupuestos también ayudan a los administradores a coordinar objetivos. Por ejemplo, un presupuesto obliga al personal de compras a integrar sus planes con los requerimientos de producción; de forma similar, los gerentes financieros usan el presupuesto de ventas, los requerimientos de compras y otros para anticiparse a la necesidad de efectivo de la compañía. El proceso de elaboración del presupuesto faculta a los administradores a visualizar la relación de las actividades de su departamento con las de otros departamentos y de la compañía como un todo.

Importancia

Importancia del presupuesto: *Ayuda a planear sus actividades si pretenden sostenerse en el mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir.*

Ayuda a planear sus actividades, al identificar si pretenden sostenerse en el mercado competitivo. Esto se debe a que, cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir.

El presupuesto surge como herramienta moderna de planeamiento y control, al reflejar el comportamiento de la competencia y de indicadores económicos como los enunciados y en virtud de su relación con los diferentes aspectos administrativos, contables y financieros de la empresa.

El presupuesto y la gerencia estratégica

La gerencia es dinámica si recurre a todos los recursos disponibles. Uno de ellos es el presupuesto, el cual genera grandes beneficios. Para ello, este organismo debe cumplir con ciertas responsabilidades.

- Interrelacionar las funciones empresariales (compras, producción, distribución, finanzas y relaciones industriales) en beneficio de un objetivo común, mediante la delegación de la autoridad y de las responsabilidades encomendadas.
- Fijar políticas.

Las afirmaciones de aquellos gerentes que establecen que sus negocios marchan bien pero que carecen de un presupuesto simplemente son incompatibles.

Los planes presupuestarios los evaluará y analizará con el comité asesor (los jefes de departamentos) y con la junta directiva. La prudencia, la capacidad de análisis y el desempeño de funciones con un criterio de participación en la toma de decisiones son cualidades que no debe olvidar el gerente de las empresas modernas.

Clasificación del presupuesto

1. Por el tipo de empresa

a) Públicos: Estos presupuestos **son utilizados por los gobiernos federales y estatales, organismos públicos.** En este caso, se realiza una estimación de los gastos originados por la atención de las necesidades de los gobernados y después planea la forma de cubrirlos.

b) Privados: Son utilizados por las empresas privadas, las cuales deben estimar sus ingresos. Sobre esta base, estiman sus gastos.

2. Por su contenido

- a) **Principales:** Resumen los presupuestos de los departamentos o áreas de una empresa.
- b) **Auxiliares:** Analizan las operaciones de los departamentos o áreas de una organización.

3. Por su forma

- a) **Flexibles:** Permiten cierta elasticidad cuando se presentan cambios. Se ajustan en periodos cortos.
- b) **Fijos:** Durante su vigencia, permanecen invariables. No se puede realizar modificación alguna.

4. Por su duración

- a) **Cortos:** Para periodos de 3, 6 o 12 meses.
- b) **Largos:** Para periodos de más de un año.

5. Por su valuación

- a) **Estimados:** Se basan en experiencias anteriores, que pronostican lo que probablemente pueda suceder.
- b) **Estándar:** Se eliminan posibles errores y sus cifras representan los resultados que se deben obtener.

6. Por su reflejo en los estados financieros

- a) **De situación financiera:** Son conocidos en el estado de situación financiera presupuestado.
- b) **De resultados:** Presentan las posibles utilidades a obtener en un periodo.
- c) **De costos:** Presentan el costo de producción analizado con base en los elementos que lo caracterizan.

7. Por sus fines

- a) **De promoción:** Son proyectos financieros que estiman los ingresos y los egresos.
- b) **De aplicación:** Se elaboran con el objetivo de solicitar líneas de crédito y realizar pronósticos de distribución de recursos.
- c) **Por programas:** Son utilizados por el gobierno para representar el gasto en relación con un objetivo o acción que se pretende realizar.

Pautas presupuestarias

Al buscar lineamientos que nos permitan conocer y fijar de mejor manera, sin desvíos lamentables, los presupuestos, podemos anotar ciertas pautas que deben considerarse cuando se construya una estimación.

Pautas macroeconómicas

- Tasa de inflación, que incluye también el índice de precio al consumidor.
- Tipos de cambio de la moneda extranjera.
- Tasas de interés para operaciones activas y pasivas.
- Tarifas de combustibles, energía eléctrica y servicios públicos.
- Política de control oficial de precios.
- Probable evolución de los niveles de remuneración al trabajador.

Pautas microeconómicas

- Niveles de existencia de materia prima, productos en elaboración y productos terminados.
- Evolución de los precios y condiciones de compra de las principales materias primas.
- Financiación por otorgar a clientes y por recibir de proveedores.
- Políticas específicas de remuneración e incentivos al personal.
- Traslación a los precios de venta de las variaciones producidas en los costos.
- Plan de inversiones en bienes de uso y características de su financiamiento.

Etapas del presupuesto en el sector privado

Bien sea el caso en el que la empresa ya tenga implantado el sistema del presupuesto como herramienta de planeamiento y control, o que se trate de implementar, se deben considerar las siguientes etapas:

Reiniciación	En esta etapa, se evalúan los resultados obtenidos en vigencias anteriores. Se analizan las tendencias de los principales indicadores empleados para calificar la gestión gerencial en ventas, costos de ventas, precios de acciones, márgenes de utilidad, rentabilidad entre otros.
Elaboración	Con base en los planos aprobados para cada nivel funcional, por parte de la gerencia se ingresa a la etapa durante la cual estos planes adquieran dimensión <i>monetaria</i> en términos presupuestarios.
Ejecución	Es la puesta en marcha de los planes, con el consecuente interés de alcanzar los objetivos trazados.
Control	El presupuesto es una especie de termómetro para medir la ejecución de todas y cada una de las actividades empresariales. Sin embargo, su conclusión sería incompleta si no se incorpora esta etapa de control, en la cual, mediante el monitoreo, seguimiento y acompañamiento, se puede determinar hasta qué punto puede marchar la empresa con el presupuesto como patrón de medida.
Evaluación	Al finalizar el periodo para el cual se elaboró el presupuesto, se prepara un informe crítico de los estados obtenidos, que contendrán no solo las variaciones sino el comportamiento de todos y cada una de las funciones y actividades empresariales.

Figura 1.
Etapas del Presupuesto en el Sector Privado

Preparación de los presupuestos

PASO 1. Presupuestos

a) Presupuestos de ventas: El presupuesto de ventas es el punto inicial, porque los niveles de inventario, de compras y de gastos operativos se generan para el nivel esperado de ventas. Un pronóstico preciso de ventas es esencial para un presupuesto eficaz.

b) Cobros en efectivo a los clientes: Es más fácil preparar cobros en efectivo, al mismo tiempo que preparamos el presupuesto de ventas. Los cobros en efectivo a los clientes incluyen las ventas actuales mensuales en efectivo más las ventas a crédito del mes pasado.

c) Presupuesto de compras: Después de presupuestar las ventas y los cobros en efectivo, preparamos el presupuesto de producción y, como consecuencia de este, obtenemos el presupuesto de compras. La mercancía total necesaria será la suma del inventario final deseado más la cantidad necesaria para satisfacer la demanda presupuestada de ventas. La necesidad total se satisfará parcialmente con el inventario inicial; el remanente tendrá que venir de las compras planeadas. Posteriormente, se obtienen los presupuestos de mano de obra y de costos indirectos de fabricación.

d) Presupuesto de gastos operativos: El presupuesto de gastos operativos depende de diversos factores. Los cambios mes a mes en volumen de ventas y otras actividades causantes de costos influyen directamente en muchos gastos operativos. Un ejemplo de gastos producidos por el volumen de ventas tiene que ver con las comisiones de ventas en muchos gastos de entrega. Otros gastos, como la renta, los seguros, la depreciación y los salarios no tienen influencia de las ventas dentro de rangos de relevancia apropiados, y los consideramos como fijos.

PASO 2: Preparación del presupuesto operativo

Los pasos 1a, 1c y 1d proporcionan suficiente información para elaborar un estado de resultados presupuestado a partir de las operaciones. El estado de resultados estará completo después de sumar el gasto por intereses, que se puede calcular sólo después de preparar el presupuesto de efectivo. El ingreso presupuestado a partir de las operaciones suele ser un punto de referencia para juzgar el desempeño de la administración.

PASO 3: Preparación del presupuesto financiero

La segunda parte principal del presupuesto maestro es el presupuesto financiero, que consiste en el presupuesto de capital, el presupuesto efectivo y el balance general:

1. Presupuesto de efectivo: El presupuesto de efectivo es un estado de entradas y desembolsos planeados y se ve muy afectado por el nivel de operaciones resumido en el estado de resultados presupuestado.

- El saldo disponible en efectivo (x) equivale al saldo inicial en efectivo menos el saldo mínimo de efectivo deseado.
- Recibos y desembolsos de efectivo (y) se ven afectados por:

1. Los recibos de efectivo dependen de los cobros de las cuentas por cobrar a los clientes, de las ventas en efectivo y de otras fuentes de ingreso en efectivo, como el interés recibido sobre documentos por cobrar.

2. Los desembolsos por compras dependen de los términos de crédito que extienden los proveedores y de los hábitos de pago de facturas del comprador.

3. La nómina depende de los sueldos, los salarios, de los términos de las comisiones y de las fechas del pago de nómina.

4. Algunos costos y gastos dependen de los términos contractuales de las liquidaciones a plazos, de los pagos de hipotecas, rentas, arrendamientos y gastos diversos.

5. Otros desembolsos incluyen disposiciones por activos fijos, inversiones a largo plazo, en dividendos y otros similares.

Importante: Si el efectivo disponible más las entradas netas de efectivo menos el desembolso es negativo, es necesario solicitar un préstamo. Si es positivo, puede reembolsar préstamos.

- El efectivo necesario por (o usado para) el financiamiento depende del saldo total de efectivo disponible y de las entradas y desembolsos netos de efectivo. Si el efectivo disponible más las entradas netas de efectivo menos el desembolso es negativo, es necesario solicitar un préstamo. Si es positivo, puede reembolsar préstamos. Esta sección del presupuesto de efectivo también contiene, por lo general, los desembolsos por gastos en intereses. Se debe determinar el gasto calculado en intereses.

2. Balance general presupuestado: El paso final en la preparación del presupuesto maestro es elaborar el balance general presupuestado que proyecta cada elemento del balance general de acuerdo con el plan de negocios.

Cuando la administración ha terminado el presupuesto maestro, puede considerar todos los estados financieros principales como una base para cambiar el curso de los sucesos. Por ejemplo, el planteamiento inicial de los estados financieros podría impulsar a la administración a intentar nuevas estrategias de ventas para generar más demanda. En forma alternativa, la administración podría explorar los efectos de diversos ajustes en la periodicidad de las entradas y desembolsos. Conforme los administradores lo trabajan, el proceso de elaboración del presupuesto se vuelve una parte integral del proceso administrativo en sí mismo (la elaboración del presupuesto involucra la planeación y la comunicación). Esto es especialmente cierto para una compañía nueva. **Las compañías que inician requieren planes formales de negocios, pero no cuentan con un proceso histórico de elaboración del presupuesto.**

División de los presupuestos

Según Nápoles (2008), los presupuestos se dividen en:

1. Presupuesto de operación: Es el de utilización más frecuente. Debe ser separado con base en **la estructura de la organización**, al involucrar y responsabilizar a los gerentes o encargados de área en la consecución de los objetivos planteados en el mismo. Se presupuestan las ventas, compras, costos y gastos hasta llegar a las posibles utilidades futuras.

2. Presupuesto financiero: Es una herramienta mediante la cual se plantea la **estructura financiera** de la empresa; es decir, **la mezcla o combinación óptima de créditos de terceros y capital propio de accionistas**, bajo la premisa de establecer lo que puede funcionar en la empresa, de acuerdo con las siguientes necesidades:

- Capital de trabajo.
- Origen y aplicación de fondos.
- Flujos de caja y necesidades de nuevos créditos a corto, mediano y largo plazo.
- Amortización parcial o total de los créditos bancarios.
- Nuevas aportaciones de capital.

3. Presupuesto de inversiones permanentes o presupuesto de capital: El resultado de este presupuesto se incorpora al presupuesto financiero y de operación, al justificar las inversiones con un análisis y evaluación de proyectos de inversión. Esta herramienta constituye una parte del presupuesto maestro, ya que incluye todos los proyectos de inversión, así como los proyectos ya aprobados. Por otra parte, se basa en decisiones con efecto a largo plazo, consistentes en adquirir partidas de activos fijos en el periodo.

4. Presupuesto base cero: Consiste en reevaluar cada uno de los programas y gastos. Se inicia siempre a partir de cero; es decir, **se elabora como si fuera la primera operación de la compañía**, y se evalúa y justifica el monto y necesidad de cada renglón de este. Se olvida del pasado, para planear con plena conciencia en el futuro.

Dentro del presupuesto base de cero, se elabora un paquete de decisión formado por estudios de costo-beneficio, al cual se le asignan los recursos disponibles.

5. Presupuesto maestro: Este deberá **cubrir proyecciones de un trimestre o semestre del siguiente periodo**.

Generalmente, cubre etapas de doce meses, con base en el año fiscal o el calendario de la empresa. Por ello, se le denomina presupuesto continuo, debido a que es sometido a un proceso de actualización. Por lo tanto, sus cifras deben ser flexibles.

Capítulo 02

Presupuesto de inversión

Importancia: Permite mantener y conservar la capacidad de producción. Ideal para la perseverancia o mejoramiento del rendimiento de los activos.

Al hablar de inversión, se habla de capital de proyectos de mediano y largo plazo, para lo cual se debe tomar en consideración que el capital es un valor monetario (dinero), que también puede ser expresado en bienes de capital expresados en activos de larga duración (muebles y enseres, maquinaria, edificios entre otros) y de característica relevante dentro de la entidad.

Los presupuestos de inversión son aquellos movimientos contables y financieros que pueden ser de corto o largo plazo y que debe desarrollar una empresa como resultado de un programa de inversión cuyos efectos y beneficios se producen en varios periodos anuales. Se lo concibe también como un **proceso mediante el cual se procede a la asignación racional de recursos entre los diferentes activos productivos.**

Características

Los desembolsos de capital se agrupan en un presupuesto, de acuerdo con lo siguiente:

a. Proyectos mayores de adiciones de capital:

Entrañan futuros compromisos de fondos para activos operacionales, cuyas vidas se extiendan a través de un prolongado periodo.

b. Desembolsos menores, o pequeños, de capital:

Se trata de pequeños desembolsos de capital, poco costosos.

Tipos de inversión



Figura 2.
Tipos de Inversión

a) Inversión fija

Comparten las características que no son objeto de transacciones corrientes. Son tangibles, se usan a lo largo de la vida útil del proyecto y algunas de ellas se deprecian con el paso del tiempo. Algunos de sus componentes son:

- Valor de la compra de los equipos del proceso.

- Instalación de equipos del proceso y gastos en la construcción de los elementos usados para dicho fin.
- Instrumentación y control.
- Tuberías, instalaciones eléctricas, aislamientos.
- Edificios e instalaciones.
- Terrenos.

b) Inversión diferida

Estas inversiones se realizan en bienes y servicios intangibles que son indispensables para el proyecto o empresa, pero no intervienen directamente en la producción.

- Gastos de organización y supervisión.
- Gastos de puesta en marcha de la planta.
- Gastos de administración.
- Intereses.
- Gastos de asistencia técnica y capacitación de personal.
- Imprevistos.
- Gastos en patentes y licencias, entre otros.

c) Inversión capital de trabajo

Es la inversión de dinero que realiza la empresa o negocio para llevar a efecto su gestión económica y financiera a corto plazo. Esto se hace sin importar la instancia en la que se encuentre la organización, pues este capital es requerido tanto al iniciar una actividad económica o al seguir en el desarrollo de sus actividades.

Ejemplo 2.1

Tomaremos como ejemplo el caso de una cafetería, donde iremos identificando los primeros gastos que debemos ir devengando (para este ejemplo, no tomaremos en cuenta las factibilidades de mercados, técnicas o de ubicación). Para ello, nos enfocaremos financieramente en el manejo de la cafetería *Blue World Coffee*, la cual requiere de los siguientes componentes para su puesta en marcha:

1. Para abrir la cafetería *Blue World Coffee*, se realiza en el mes de enero una investigación de mercado por un valor de \$5000, para verificar si se trata de un negocio que satisfaga las necesidades de los clientes e identificar los demás componentes que se pueden obtener del mercado.
2. Para iniciar con el negocio de la cafetería, se arrienda un local por \$750. El canon incluye el valor por el mes de febrero.
3. Los permisos de funcionamiento tienen un costo de \$1300, los cuales son pagados en el mes de marzo.
4. Se realizan compras de muebles (sillas, mesas, taburetes, sofás, etc.), con su debida instalación, los cuales se cancelan en un solo pago de \$5500, en el mes de febrero.

5. Se realizan compras de menaje (platos, vasos, tazas), en el mes de marzo, por un valor de \$2100. En el mes de febrero se contrata a dos empleados para su debida capacitación sobre el funcionamiento de las máquinas, servicio al cliente y el arte del café. El sueldo percibido por los empleados es de \$394 dólares. Los empleados permanecerán fijos a lo largo del funcionamiento de la cafetería.

6. En el mes de marzo se compra una televisión, un equipo y otros objetos de entretenimiento por un valor de \$4000.

7. En el mes de febrero se compran varios implementos de línea blanca (refrigerador, cafetera, tostadora, cocina, etc.), por un valor de \$10000. En el mismo mes, se compran productos necesarios para el funcionamiento de la cafetería y se paga a nuestros proveedores un valor total de \$20000. Este valor se cancela en dos pagos: la primera cuota es en el mes de marzo por \$10000 y la segunda cuota, en el mes de abril por el mismo valor.

8. Una vez que se cuentan con todos los implementos para abrir la cafetería, se realiza publicidad por un valor de \$2000.

9. Se estableció un porcentaje de 7% de extras para solventar cualquier imprevisto. Esto suma un valor de \$3815, 98.

Cafetería Blue World Coffee					
Inversión	Inversión Total \$	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Local Comercial	\$2.250,00		\$750,00	\$750,00	\$750,00
Muebles	\$5.500,00		\$5.500,00		
Menaje	\$2.100,00			\$2.100,00	
Personal	\$2.364,00		\$788,00	\$788,00	\$788,00
Publicidad	\$2.000,00				\$2.000,00
Investigación de Mercado	\$5.000,00	\$5.000,00			
Línea Blanca	\$10.000,00		\$10.000,00		
Proveedores	\$20.000,00			\$10.000,00	\$10.000,00
Entretenimiento	\$4.000,00			\$4.000,00	
Permisos	\$1.300,00			\$1.300,00	
7% Extras	\$3.815,98	\$100,98	\$1.200,00	\$1.500,00	\$1.015,00
Total \$	\$58.329,98	\$5.100,98	\$18.238,00	\$20.438,00	\$14.553,00

Tabla 1.
Prepuestado de Inversión de La Cafetería Blue World Coffee

Como se observa en la Tabla 1, se desarrolló un proyecto de inversión en donde especificamos los tiempos en los cuales se van a ir retribuyendo los valores propuestos. Esto se debe a que el valor total de funcionamiento no es requerido en su totalidad al inicio de la ejecución de la cafetería.

Ejercicios de preparación

EP.1. Analice y clasifique, según el tipo de inversión (Inversión Fija, Diferida o Capital de trabajo), los siguientes componentes:

- A). Instalación del equipo de computación
- B). Aporte socio A
- C). Local comercial
- D). Gastos administrativos
- E). Gastos en permisos
- F). Maquinaria y equipo
- G). Intereses
- H). Estudio de mercado

EP.2. El señor Ambrosi quiere abrir un nuevo restaurante de comida italiana en la ciudad de Cuenca, por lo que contrató a un experto para una investigación de mercados respecto a su idea de negocio. Esto costó \$6500 dólares, adquirió línea blanca por \$10000 dólares, el arrendamiento del local comercial elegido cuesta \$1200 dólares mensuales (con una garantía de un mes por adelantado), implementos de cocina por \$2500 dólares, permisos de funcionamiento por \$1100 dólares, adecuación e instalaciones por un valor de \$1700 dólares, contrató tres personas (dos de ellos son meseros, los cuales perciben un sueldo básico, y la otra persona es un chef, el cual gana \$600 dólares. El chef es contratado el último mes). Además, decidió invertir en publicidad un valor de \$1000. Se pide realizar un presupuesto de inversión hasta el mes de junio, que tenga en cuenta que el estudio de investigación de mercado se realizó en el mes de febrero. Coloque, según su criterio, los distintos componentes en la tabla de presupuesto, ya que esto no repercute en el resultado final.

E.P.3. Con los datos del ejercicio anterior se pide modificar el presupuesto de inversión, puesto que se han considerado gastos extras del 6.5% y se contrató un mesero adicional desde el mes de abril, con el mismo sueldo que sus similares ya contratados.

E.P.4. Con los siguientes datos, complete el presupuesto de inversión de una fábrica de zapatos (Ver tabla siguiente):

- La maquinaria y equipo representa el 17% del total del presupuesto y se paga en el mes de febrero.
- Los muebles y enseres se pagan de la siguiente manera: el 12% en el mes de abril y la diferencia en el mes de julio.
- El estudio de mercado representa el 25% del total del presupuesto y se paga en el mes de febrero.
- Se contrata desde el mes de febrero dos empleados y mes a mes esto aumenta en la misma cantidad hasta el mes de julio. Los sueldos de cada uno son de \$500 dólares.

Inversión de una Fábrica de Zapatos									
Inversión	Inversión Total \$	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Arriendo	\$14.000,00		\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00
Maquinaria y equipo									
Adecuación Instalaciones									
Personal	\$3.000,00		\$4.500,00	\$2.500,00					
Muebles y enseres									
Investigación de Mercado	\$10.000,00							\$3.000,00	10.000,00
Publicidad	\$3.000,00								
Permisos									
Materia Prima	\$17.000,00							\$7.500,00	\$9.500,00
Total \$	\$127.844,40								

Tabla 2.
Ejemplo presupuesto de Inversión

Capítulo 03

Presupuesto de financiamiento

Importancia:

- Produce efectos a largo plazo.
- Permite programar la disponibilidad de los activos de capital.
- Aumento de fondos.
- Permite propuestas de inversión.

Es una herramienta con la cual se planea la estructura financiera de la empresa. Es decir, se trata de una combinación del capital propio por parte de los accionistas y la aportación de terceros.

Luego de haber ya desarrollado el presupuesto en los tiempos en los cuales se devengarían los valores para diversificar el riesgo, se debe buscar un soporte financiero de personas o entidades interesadas en apoyar al proyecto, quienes se van a encargar de analizar nuestra capacidad de endeudamiento. Por ello, necesariamente van a realizar la pregunta: ¿Cuánto voy a ganar con esta inversión? Esto se debe a que a todas las personas nos interesa la rentabilidad y, a esta, usualmente se la vincula con el riesgo de una inversión.

Si se toman en cuenta estos aspectos, vamos en búsqueda de este apoyo. Para ello, podemos encontrar fuentes de financiamiento como las que se exponen a continuación.

a) Personas con capitales propios: quienes nos indican los márgenes de ganancia que desean obtener, una vez puesto en marcha el plan. Dentro de esta clasificación, encontramos fuentes de financiamiento como:

- Dinero propio de los socios.
- Retenciones de dividendos.

b) Terceros: dada la diversificación de riesgo que debe existir en las empresas y la necesidad de recursos que pueda tener una organización, cuando esta supera los aportes de los socios, podremos acudir a:

- Sistema Financiero tradicional, como un banco o una cooperativa.
- Emisión de Bonos o acciones.
- Sector público, como la Corporación Financiera Nacional.
- Proveedores.

Demostraremos a continuación los porcentajes de utilidad requerida por los inversionistas y el interés al cual se pronostica conseguir el préstamo. De manera adicional, se demostrará el valor de rentabilidad que el proyecto, una vez puesto en marcha, debe obtener como mínimo, a fin de poder cubrir sus obligaciones adquiridas. En el presente caso, es el 26,1% el rendimiento, medido como la tasa promedio de capital ponderado que se le debe exigir como mínimo a la inversión.

Cafetería <i>Blue World Coffee</i>						
Presupuesto de Financiamiento						
Agentes Financieros	Rendimiento Requerido	Aporte propio y de terceros	Rentabilidad e Interés	Dinero	Rendimiento Requerido	Costo de Capital
Socio A	40,00%	30,00%	12,00%	\$17.498,99	40,00%	\$6.999,60
Socio B	30,00%	20,00%	6,00%	\$11.666,00	30,00%	\$3.499,80
Banco Pichincha	16,00%	20,00%	3,20%	\$11.666,00	16,00%	\$1.866,56
Cooperativa JEP	14,00%	30,00%	4,20%	\$17.498,99	14,00%	\$2.449,86
Total \$		100,00%	25,40%	\$58.329,98		\$14.815,81

Tabla 3.
Presupuesto de Financiamiento

Análisis

a. Rendimiento requerido: son los intereses que los socios, en este caso A y B, quieren ganar en términos porcentuales, que sería de 40% y 30% respectivamente. Además, están los intereses que las instituciones financieras nos van a cobrar; la una institución el 16% y la otra el 14%.

b. Aporte propio y de terceros: es el porcentaje de dinero que se va a tomar para poder realizar el financiamiento. Siempre va a ser indispensable tomar el aporte de los socios o los dividendos no repartidos, ya que esto es capital propio, para después solicitar financiamiento a terceros, es decir instituciones financieras.

c. Rentabilidad e Interés: se realiza una multiplicación entre rendimiento requerido y el aporte propio y de terceros.

d. Dinero: lo obtenemos al multiplicar el aporte de los socios o terceros por nuestro valor de inversión en la cafetería, que es de \$58.329,98 dólares.

Costo del capital: se debe multiplicar el rendimiento requerido por el valor monetario de la inversión de cada uno de los socios y de las instituciones financieras (DINERO).

Ejercicios de preparación

E.P.5. Complete el presupuesto de financiamiento con los siguientes datos de la tabla. Cabe recalcar que la inversión sumó un valor de \$75.000 dólares:

Agentes Financieros	Rendimiento Requerido	Aporte propio y de terceros
Sr. Vélez	30,00%	25,00%
Sra. Arce	30,00%	25,00%
Sr. Beltrán	20,00%	20,00%
Banco del Pacífico	18,00%	30,00%
TOTAL		100,00%

Capítulo 4

Plan de presupuestos

Importancia: Se establecen todos los lineamientos requeridos para que la empresa opere sin inconvenientes en el futuro.

Se desarrolla un esquema general de lo que la empresa espera obtener cuando evalúa los elementos necesarios para la medición de la demanda, dentro de un mercado determinado.

Para dar inicio con la preparación de la información, el presupuesto de las empresas del sector privado **parte de las necesidades del mercado**, es decir la cantidad de producto demandado para que, posteriormente y en función de estos valores, la empresa adopte una posición agresiva o conservadora al momento de pretender un espacio dentro del segmento al que se pretende dirigir.

a) Medición de la demanda.

Las organizaciones necesitan contar con elementos de juicio para medir y prever el tamaño actual y potencial de beneficios de las diferentes opciones u oportunidades que pueden ofrecer los distintos mercados para cumplir los objetivos de la empresa. Por lo tanto, la medición de la demanda consiste en determinar la cantidad de productos que el mercado está dispuesto a comprar.

“La demanda del mercado puede ser medida desde cinco niveles distintos de productos, para cinco niveles espaciales diferentes y desde tres niveles temporales”, señalan Kotler, Lilien & Moorthy (1992, p. 127).

Nivel de productos

CAFETERÍA BLUE WORLD COFFEE	
Ventas del Sector	\$ 1.000,00
Ventas de la Empresa	\$ 200,00
Venta-Línea de Productos	\$ 100,00
Ventas Genéricas de Productos	\$ 150,00
Ventas Producto Concreto	\$ 50,00

Tabla 4.
Niveles de Productos

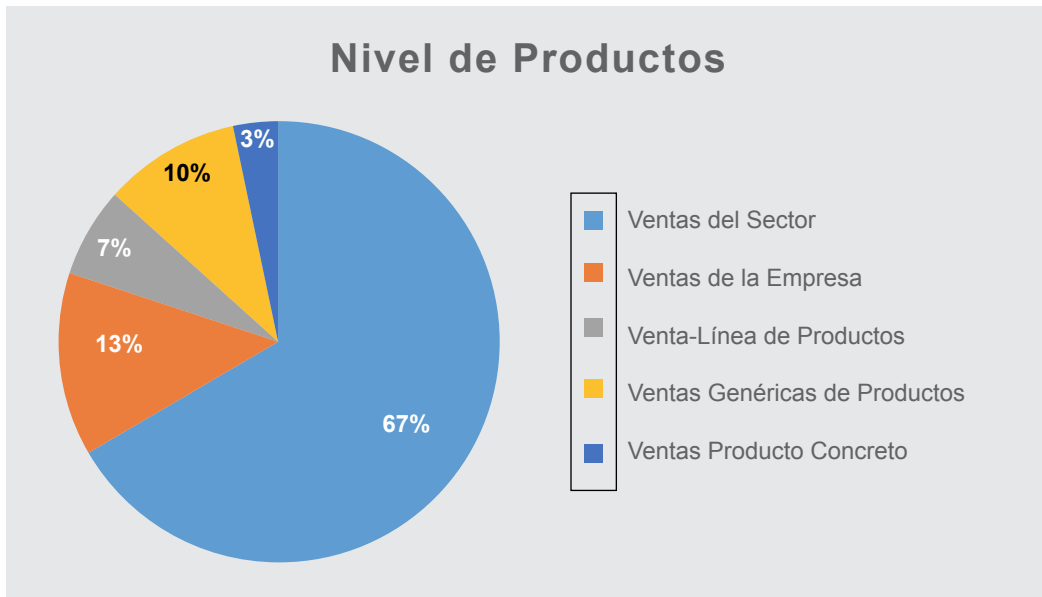


Figura 3.
Nivel de Productos

En la tabla de niveles de productos, se puede observar los valores que la industria vendió en el periodo de un año. Es decir, si una empresa se dedica a la comercialización de pantalones, se debe tomar en consideración las ventas con el sector textil en primera instancia. Posteriormente, pasamos a las ventas totales de la empresa, lo que incluye todo el portafolio comercial que esta tenga.

Como tercer paso, se requiere de la inclusión de las ventas por líneas de productos de la empresa, al concebir a estas como un conjunto de productos relacionados entre sí, que se ofrecen a la venta (línea café en electrodomésticos, línea medicamentos en farmacia, línea deportiva en los segmentos de almacenes de venta de ropa).

Cuando se hace referencia a la venta de productos genéricos, se tiene que indagar sobre la venta de productos sustitutos de la empresa estudiada. Por último, debemos incluir las ventas del producto específico sobre el cual podemos hacer un presupuesto.

- Industria: Textil
- Empresa: almacén ropa de mujer prefabricada
- Línea: Formal – Casual – Deportiva
- Sustitutos: confección de ropa de mujer a medida
- Producto específico: vestido casual corto sin arreglos

Nivel espacial

CAFETERÍA BLUE WORLD COFFEE	
Niveles Espaciales	Ventas Realizadas
Unión Europea	\$ 1.000,00
País	\$ 3.000,00
Región	\$ 2.500,00
Provincia-Ciudad	\$ 5.000,00
Clientes	\$ 2.000,00

Tabla 5.
Niveles Espaciales

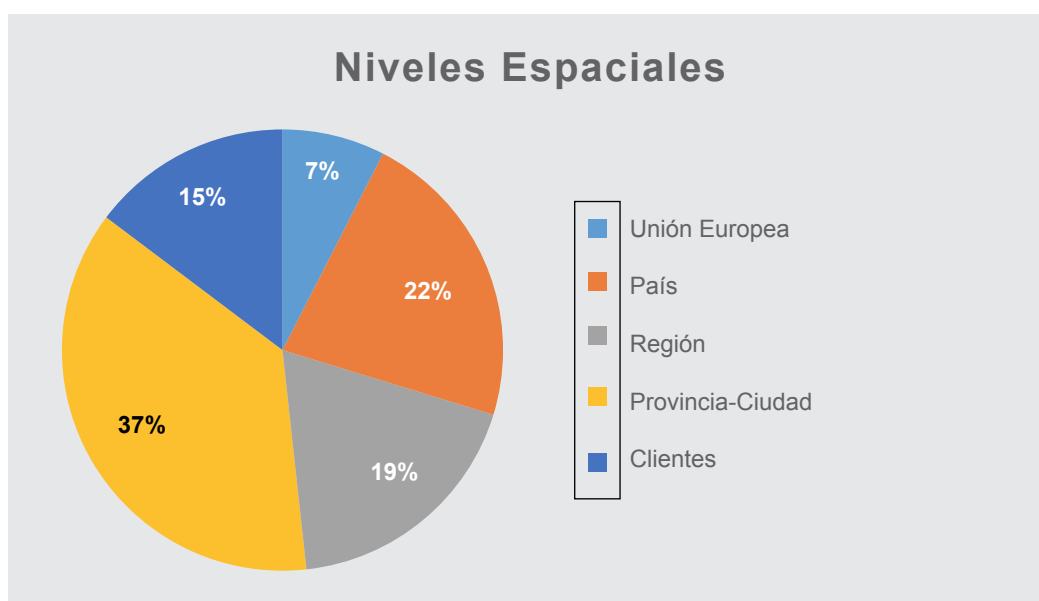


Figura 4.
Niveles Espaciales

Los niveles espaciales son los lugares en donde la cafetería vende los productos y con esta clasificación nos ayuda a saber en dónde se tiene que desarrollar nuevas formas de marketing para poder comercializar el producto.

El criterio de elaboración de esta fase es deductivo, pues parte del macroentorno que, en el caso expuesto, es la UE. Sin embargo, podremos partir de otros contextos como Latinoamérica, Asia, Norteamérica.

Luego, se incluyen las cantidades de producto vendidos en el país, para posteriormente clasificar estas ventas por zona. En nuestro caso, tenemos la Costa, la Sierra y el Oriente.

La inclusión de ventas por provincia y/o ciudad va a permitir ubicar los productos demandados según su ubicación geográfica específica.

Para terminar, se incluye el nivel de ventas por clientes, como por ejemplo mayoreo, canales especiales, escuelas, entre otros.

Nivel temporal

CAFETERÍA BLUE WORLD COFFEE	
Niveles Temporales	Ventas Realizadas
Largo Plazo	\$ -
Medio Plazo	\$ -
Corto Plazo	\$ 15.000,00

Tabla 6.
Niveles Temporales

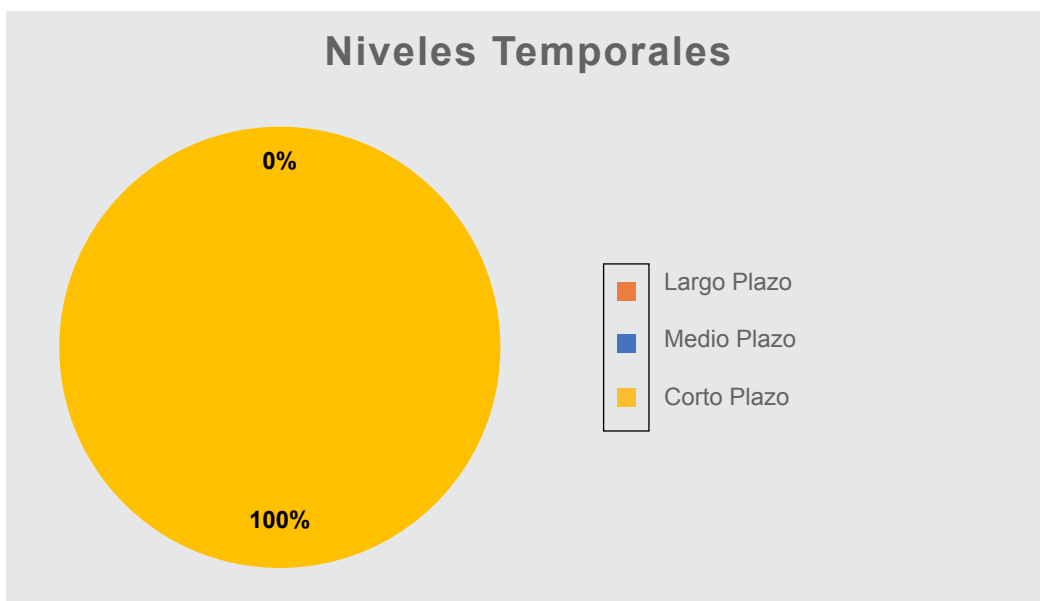


Figura 5.
Niveles Temporales

Para poder clasificar en qué nivel temporal se encuentra la empresa, se debe poner énfasis en la actividad a la que se dedica la misma. Es decir, van a existir productos o servicios que se vendan a largo plazo (maquinaria pesada), medio plazo (un vehículo), y a corto plazo (productos de primera necesidad). Se puede observar que la totalidad de los productos que comercializa la cafetería se ubican dentro del nivel temporal corto plazo, ya que los productos que se venden son de consumo diario.

b) Delimitación del mercado.

Desde el punto de vista de la oferta, **el mercado tiene que ver con las empresas que ofrecen su producto** y, desde el punto de vista de la demanda, **el mercado lo conforman las personas u organizaciones que adquieren dicho producto**. Por ello, no basta con que existan necesidades; debe existir la capacidad económica de los demandantes para adquirir los bienes.

Existen varios tipos de mercados que deben analizarse previamente, a fin de determinar una visión global de la composición del producto estudiado, a saber:

- Mercados potenciales
- Mercados disponibles
- Mercados cualificados disponibles
- Mercados atendidos
- Mercados penetrados.

1. Mercado potencial

Es aquel al cual la empresa se dirige. Se trata de **una oportunidad de negocio latente**; es decir, se dirige a los consumidores que tienen **interés más deseo** de adquirir el producto o servicio que la organización brinda.

Los factores que influyen en el mercado potencial son:

- Esfuerzo de marketing de todas las empresas actuales en el mercado, que buscan aumentar la demanda a través de sus políticas o estrategias.
- Variables del entorno económico.
- Diversidad de productos existentes, que permiten su mejor adecuación a las necesidades de cada grupo de consumidores.

2. Mercado disponible

Son aquellos **consumidores que deben tener tanto interés como deseo**. Un punto esencial para incluir en esta clasificación es la **capacidad de gasto**; es decir, los consumidores potenciales deben poseer los recursos económicos suficientes para adquirir el producto o servicio.

3. Mercado cualificado disponible

Está conformado por aquellos consumidores que deben cumplir, además de las tres restricciones anteriores (interés, deseo y capacidad de gasto), con la condición de estar cualificados para la compra del producto, es decir, **no tener restricción para poder adquirir dicho producto**. Por ejemplo, un adolescente de 16 años no puede conducir un vehículo porque no cumple la edad suficiente para adquirir la licencia, un importador no puede traer productos a un país si existen leyes que imponen cupos o normativas específicas sobre el o los artículos de interés.

4. Mercado atendido

Es aquella **parte del mercado sobre la que la empresa localiza sus esfuerzos**. Es el conjunto de personas o áreas geográficas que la empresa identifica como segmentos de mercado con mayor posibilidad de expandir sus ventas. Por ejemplo, si la directiva de la organización decide concentrar las estrategias de marketing y distribución de los productos a los jóvenes estudiantes de colegios públicos en la ciudad de Cuenca, este se convertiría en el mercado atendido.

5. Mercado penetrado

Este mercado está constituido por el conjunto de **consumidores que ya han adquirido el producto estudiado**.

A continuación, se explicarán, en un ejemplo, los tipos de mercados:

Cafetería <i>Blue World Coffee</i>				
MERCADO TOTAL		1'800.000 millones de personas		
POTENCIAL	DISPONIBLE	CALIFICADO DISPONIBLE	ATENDIDO	PENETRADO
859.433 Consumidores	754.939 Consumidores	849.976 Consumidores	17.944.300 Consumidores	695.043 Consumidores
Población Total 100%		Mercado Potencial 20%		
MERCADO POTENCIAL	MERCADO DISPONIBLE	MERCADO CALIFICADO DISPONIBLE	MERCADO ATENDIDO	MERCADO PENETRADO
100%	45%	25%	15%	10%

Tabla 7.
Tipos de Mercados

Se puede observar que, del total del mercado, tan solo un 20% de personas en el presente ejemplo (859 mil) están interesados en los productos que estamos estudiando. El mercado disponible (aquellos consumidores que cuentan con interés, capacidad de gasto y posibilidad) es un 45% del mercado potencial. El mercado cualificado disponible (las mismas condiciones del mercado disponible más el cumplimiento de una restricción) representa un 25% del mercado potencial. La empresa concentra sus esfuerzos en un 15% del mercado y quienes alguna vez ya han tenido contacto con la empresa y el producto estudiado representan aproximadamente un 10% del mercado potencial.

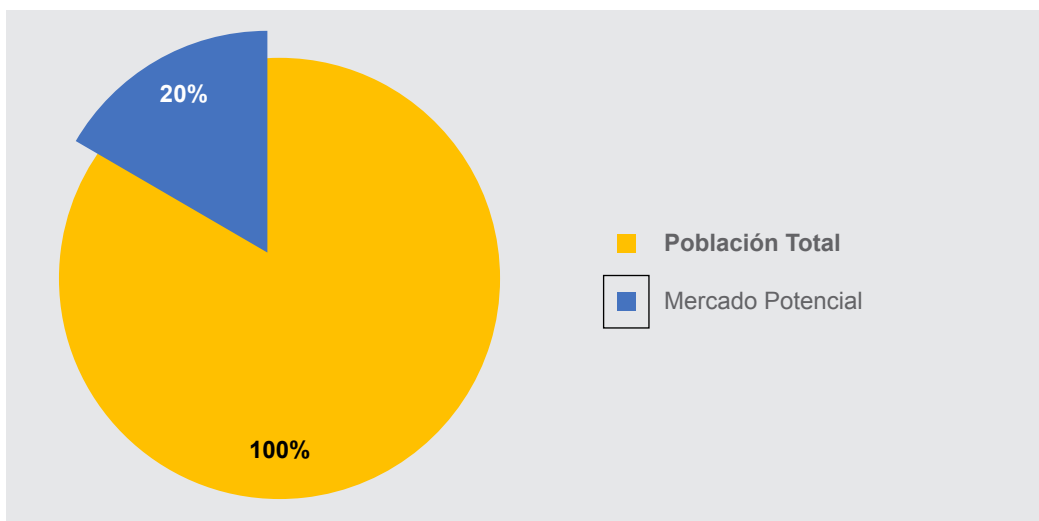


Figura 6.
Mercado Total

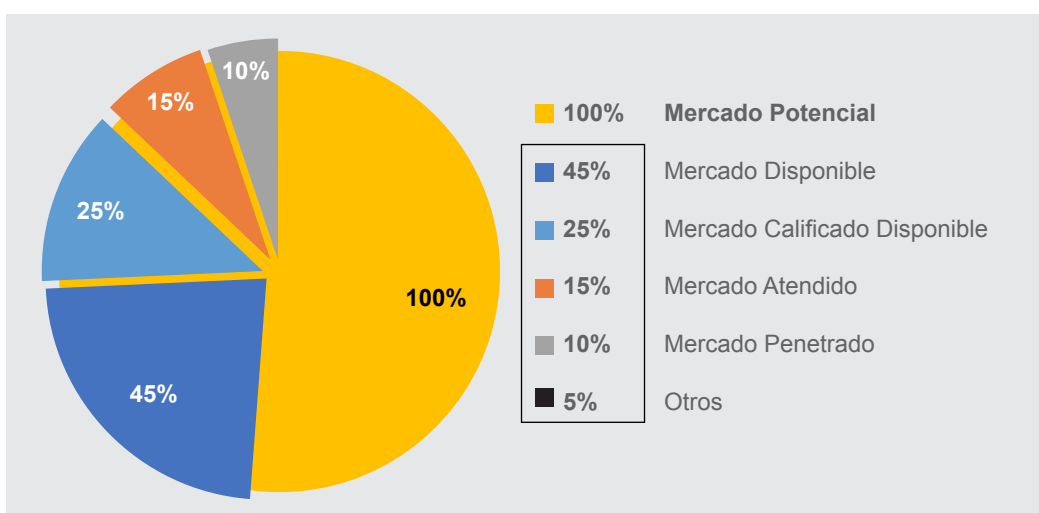


Figura 7.
Mercado Potencial

c) Medición de la demanda del mercado y de la empresa

Demanda de Mercado

Demanda de mercado: “La demanda de mercado para un producto es el volumen total, susceptible de ser comprado por un determinado grupo de consumidores, en un área geográfica concreta, para un determinado período de tiempo, en un entorno económico definido”.

La demanda de mercado abarca el total de demanda de toda el área geográfica que vende el mismo producto u oferta el mismo servicio. Aquí no se toma en cuenta la demanda de la empresa o del negocio. Para comprender la definición de demanda de mercado, tomamos la siguiente definición de Kotler et al. (1992, p. 129): “La demanda de mercado para un producto es el volumen total, susceptible de ser comprado por un determinado grupo de consumidores, en un área geográfica concreta, para un determinado período de tiempo, en un entorno económico definido”.

El mercado total de la cafetería (cuando se delimita como producto a los sándwiches) **es todo lo que el mercado ha comprado**. Cada producto tiene una demanda específica o un volumen total de compra dentro de un entorno determinado.

Al hablar de entorno, no se puede poner solo la cafetería. Se tiene que poner a todos los que están por el área geográfica y comercializan el mismo producto; es decir, se debe determinar el área concreta y delimitar la demanda del mercado.

Existen diferentes niveles de demanda de mercado que componen la demanda total. Estos se denominan:

Para recordar: El mercado potencial es el mercado en el cual las personas tienen el interés y deseo de adquirir el producto.



Figura 8.
Partes del Mercado Total

1) Mercado Mínimo

El mercado mínimo es aquel en el que **adquieren el producto sin aplicar ninguna estrategia**; es decir, este mercado existe cuando se pone un negocio y, con tan solo abrir las puertas, ya se tiene un número específico de clientes.

Piense en lo siguiente: si pongo una tienda en la parte baja de un edificio de viviendas, basta que se abra la tienda y ya se tendrá un número de clientes espe-

cíficos, sin hacer ninguna propaganda, ni poner un letrero, ni mencionar lo que vendo. Sin embargo, las empresas no podrán sobrevivir si captan únicamente al mercado mínimo.

2) Mercado Previsto

A este componente lo definimos como **el mercado que se espera alcanzar después de realizar diversas estrategias**, ya que no es adecuado mantenerse solo con el mercado mínimo. Por ello, se tiene que llegar a un nivel de mercado previsto.

3) Mercado Potencial

El mercado potencial es aquel que da **el tope de la demanda**; es decir, se trata del mercado que, **por más estrategias de marketing que se desarrollen, no se conseguirá sobrepasar ese total**.

Ejemplo 4.1

Dentro de un área geográfica específica, con un producto como los sándwiches, se determina que la demanda total es de \$5.000,00 a la semana, y que hay tres negocios que venden el mismo producto.

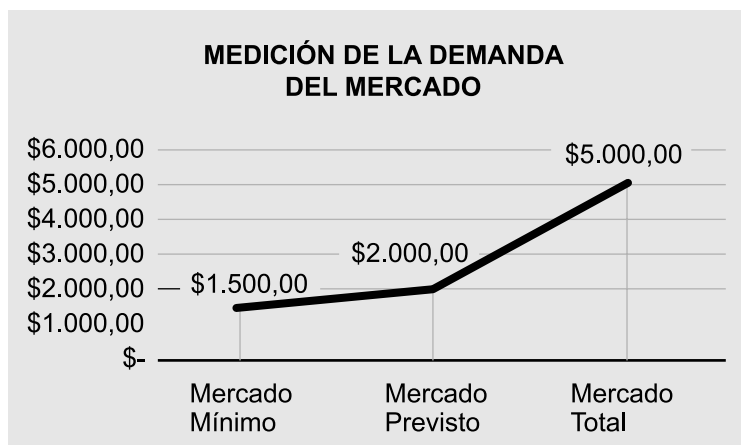


Figura 9.
Medición de la Demanda del Mercado

Como observamos en la Figura 9, se define que la cafetería vende \$1.500,00, aproximadamente, cada semana. Al promocionar más el producto, se consigue que se vendan \$2.000,00 a la semana, lo que equivale al 40% de la demanda total. Sin embargo, si se quiere seguir subiendo la venta de los sándwiches, se tendría que quitar compradores a la competencia, pues el mercado potencial no va a crecer y se va a seguir manteniendo en los \$5.000,00 de productos de cafetería a la semana.

Cuota de mercado de la empresa

La cuota de mercado de la empresa es un porcentaje de compradores que la organización mantiene y que se mide por puntos de mercado. Un punto de mercado es muy importante, ya que nos permite conocer la magnitud de la organización. Como podemos observar en la Figura 9, el mercado potencial es de \$5.000,00, valor al cual podemos convertir porcentualmente e indicar que un punto equivale a \$50,00 de sándwiches. Por ello, si perdemos dos puntos de mercado, estaríamos perdiendo \$100,00 de sándwiches.

Las cuotas de mercado se pueden alterar por:

1. El desarrollo e incremento de nuevos productos.
2. Incremento en las características del producto.
3. Mejores campañas de comercialización y marketing.

d) Determinación de la Demanda

Para presupuestar el ingreso de las empresas, se debe tener en cuenta cuatro componentes primordiales que nos permitirán encontrar técnicamente la proyección de producto vendido. Esto ocurre siempre y cuando obtengamos información histórica y referencial que nos permita sustentar, con comportamientos históricos, los datos futuros, de acuerdo con comportamientos preestablecidos.

Con la finalidad de expresar mejor la técnica de proyección de datos, vamos a suponer una empresa que ha mantenido los comportamientos expuestos a continuación:

	trimestres	periodo	ventas
2018	1	1	150
	2	2	250
	3	3	180
	4	4	300
2019	1	5	200
	2	6	320
	3	7	240
	4	8	430

Tabla 8.

Tabla de comportamientos - ventas

Nota: la columna trimestres debe organizarse por año. Si el análisis se hace con ventas mensuales, en este campo se deberá numerar de 1 a 12, por cada año histórico.

Los periodos son una numeración ordinal que va desde el primer dato histórico hasta el último registro.

1. Tendencia:

Es un comportamiento de los elementos de un entorno particular durante un período. En términos del análisis técnico, **la tendencia es simplemente la dirección o rumbo del mercado.**

Importancia: Los criterios para evaluar la relevancia de una línea de tendencia son dos:

El tiempo que ha permanecido vigente y el número de veces que ha sido probada.

Una línea de tendencia que permanece vigente después de seis meses tiene una mayor relevancia que una que ha permanecido vigente solamente unos cuantos días.

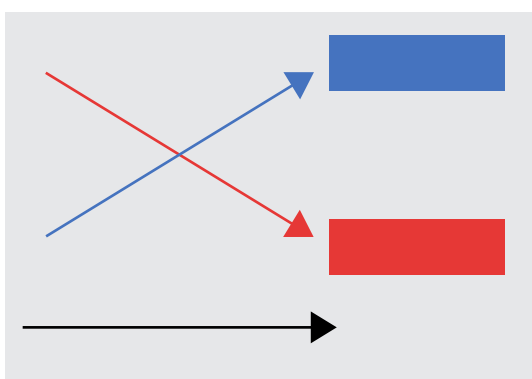


Figura 10.
Tipos de tendencias

La inclinación relativa de una línea de tendencia también es relevante. En general, las líneas de tendencia más confiables tienden a aproximarse a los 45 grados. Esta línea refleja que el avance o retroceso de los precios o las cantidades, está en balance armónico con el tiempo. Si una tendencia tiene un ángulo demasiado inclinado, se sospecha que el movimiento ha sido demasiado rápido y no es sostenible. Una pendiente de la línea de tendencia plana implica que la información es débil y, por lo tanto, no es confiable.

Aplicación (tendencia)

Para determinar la tendencia, una de las maneras más prácticas y rápidas es aplicar la fórmula "Tendencia" de Excel, la cual viene definida como:

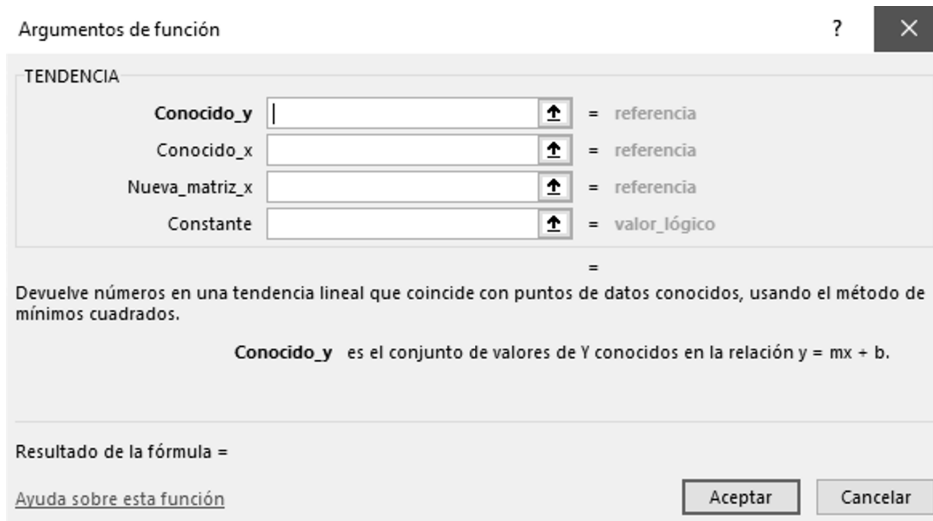


Figura 11.
Cuadro de tendencia

En este cuadro, dentro del primer campo, deben seleccionarse las ventas históricas. En el campo dos, se colocan los periodos a los cuales pertenecen esas ventas; finalmente, en el tercer campo deberemos seleccionar todo el periodo que estamos estudiando. Eso incluye tanto la información histórica como los periodos que queremos proyectar.

	trimestres	periodo	ventas	tendencia
2018	1	1	150	166
	2	2	250	192
	3	3	180	219
	4	4	300	245
2019	1	5	200	272
	2	6	320	299
	3	7	240	325
	4	8	430	352
2020		9		378
		10		405
		11		431
		12		458

Tabla 9.
Tabla de Comportamientos - Tendencia

Como se explicó con antelación, pueden existir diversos tipos de comportamientos tendenciales. A continuación, se expone una línea regular ascendente, que es muy poco encontrada en la vida real.

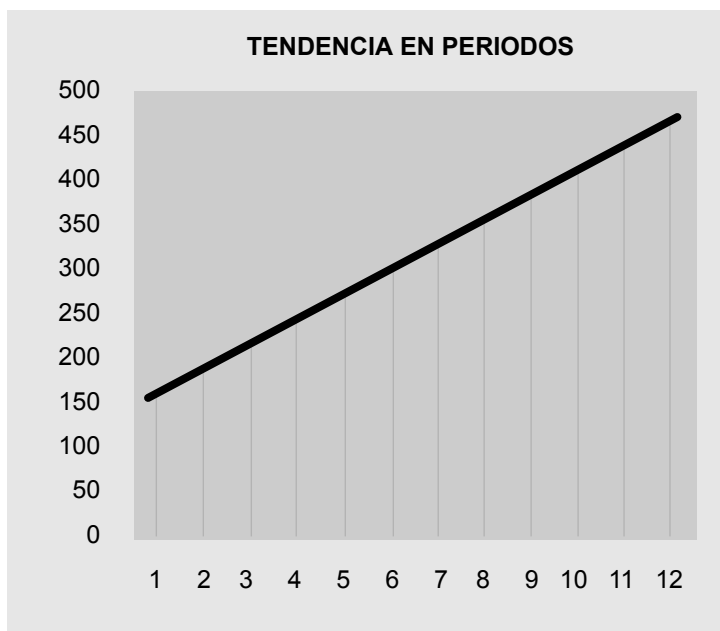


Tabla 10.
Tendencia de un producto

Periodos	Tendencia
1	164
2	191
3	219
4	246
5	274
6	301
7	329
8	356
9	384
10	411
11	439
12	466

Figura 12.
Tendencia

Se puede observar que el producto que comercializa la empresa se encuentra en una tendencia positiva; es decir, cada año las ventas del producto han venido en aumento.

2. Ciclo:

En este componente, se analiza el producto que comercializa la empresa durante **el tiempo que este permanece en el mercado, mediante el uso de datos históricos**. Lo que se pretende determinar es la existencia de datos o comportamientos cíclicos empresariales.

Esta información se obtiene al dividir los datos de las ventas para el comportamiento estacional:

	trimestres	periodo	ventas	tendencia	ciclo
2018	1	1	150	166	0,90
	2	2	250	192	1,30
	3	3	180	219	0,82
	4	4	300	245	1,22
2019	1	5	200	272	0,74
	2	6	320	299	1,07
	3	7	240	325	0,74
	4	8	430	352	1,22
2020		9		378	
		10		405	
		11		431	
		12		458	

Tabla 11.

Tabla de Comportamientos - Ciclo

Los ciclos pueden denotar comportamientos o patrones que difícilmente se pueden identificar; sin embargo, se convierten en información importante para determinar posibles alteraciones o variaciones de los comportamientos comerciales futuros de la empresa.

A continuación, se expone una ejemplificación de un tipo de ciclo en zigzag, como una manera exagerada de exponer una posibilidad de comportamiento de ciclos.

CICLO EN TRIMESTRES	
Años	Ciclo
1	1,22
2	0,92
3	0,69
4	1,26
1	0,91
2	1,1
3	0,84
4	1,09

Tabla 12.

Ciclo de un producto

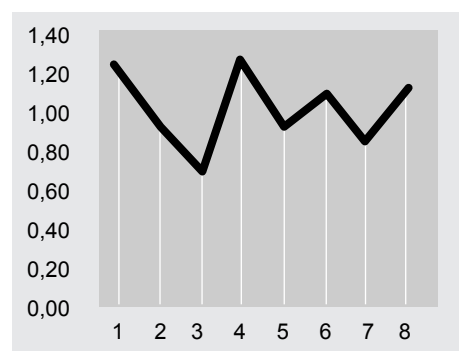


Figura 13.

Ciclo

Se puede observar que el producto, en cada trimestre, se encuentra en diferentes etapas del ciclo del producto.

3. Estacionalidad:

Consiste en la concentración de la venta de un producto de una manera desproporcionada en ciertos intervalos del año. Es decir, **son variaciones de acuerdo con la temporada en que se comercializa el producto.**

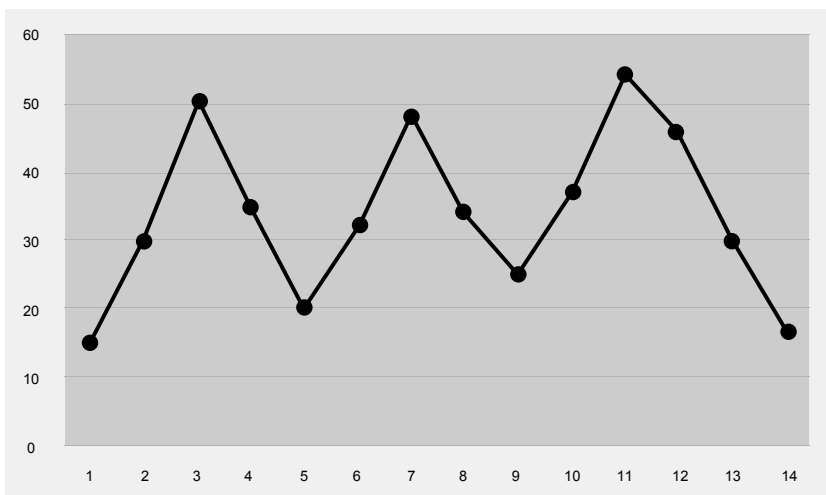


Figura 14.
Estacionalidad de un producto

Podemos exponer un tipo de comportamiento estacional que bien puede ser interpretado como una fecha específica. Ejemplos de esto son la Navidad, festividades nacionales o cualquier otro momento en el que una comunidad adquiere un comportamiento específico.

Aplicación (estacionalidad)

ESTACIONALIDAD DEL AÑO 2014 EN TRIMESTRES	
Trimestres	Factor
1	1,07
2	1,01
3	0,76
4	1,18

Tabla 13.
Estacionalidad

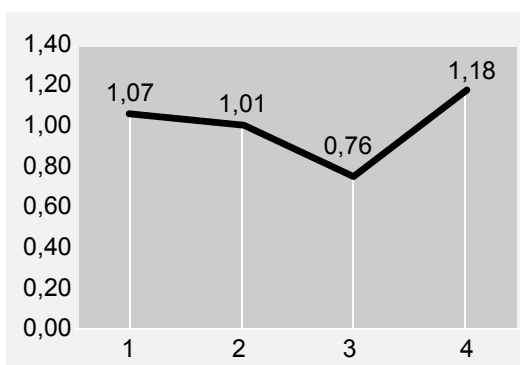


Figura 15.
Estacionalidad

Se puede observar que en el cuarto trimestre del año histórico, las ventas del producto fueron mejores que los demás; es decir, el producto se comercializó en una determinada temporada.

4. Comportamiento errático.

Es la causa o circunstancia que genera que la venta del producto de la empresa baje y suba de una manera inesperada. Usualmente, obedece a anomalías de mercado o factores externos no controlados por la empresa, como un fenómeno natural o alguna enfermedad general.

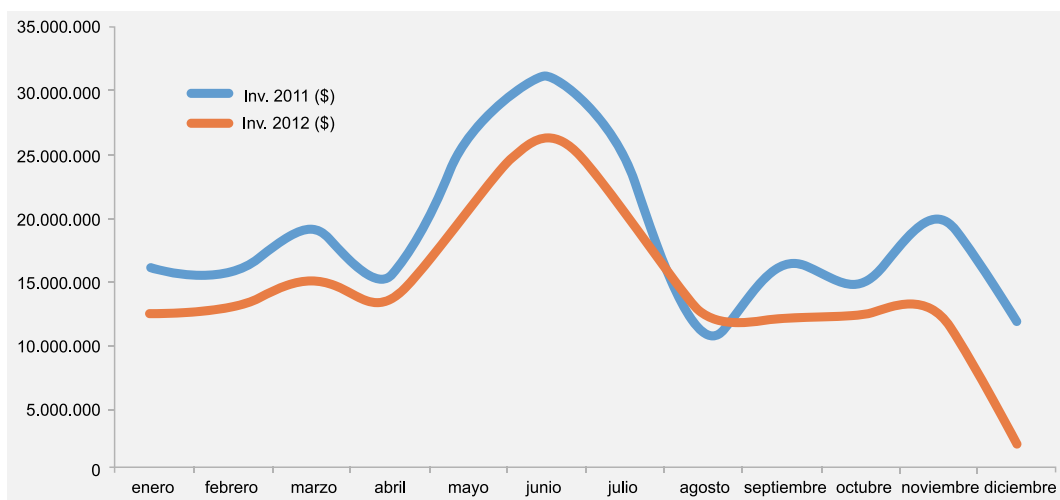


Figura 15.
Comportamiento errático

5. Factor:

Luego de haber determinado los ciclos empresariales, tenemos que obtener un factor de comportamiento de cada periodo estudiado y proyectado. Para obtener esta información, debemos calcular los resultados individuales de los ciclos calculados. Esto quiere decir que, si dentro del cuadro de estudio tenemos tres años subdivididos en periodos de cuatrimestres, deberemos obtener el promedio simple de esos resultados. Una vez obtenido dicho resultado, se lo debe colocar en cada periodo del caso.

	trimestre	periodo	ventas	tendencia	ciclo	factor
2018	1	1	150	166	0,90	0,82
	2	2	250	192	1,30	1,19
	3	3	180	219	0,82	0,78
	4	4	300	245	1,22	1,22
2019	1	5	200	272	0,74	0,82
	2	6	320	299	1,07	1,19
	3	7	240	325	0,74	0,78
	4	8	430	352	1,22	1,22
2020		9		378		0,82
		10		405		1,19
		11		431		0,78
		12		458		1,22

Tabla 14.
Tabla de Comportamientos - Factor

Obsérvese cómo el resultado de la tabla 13 incluye el valor de 0,82 para todos los periodos 1. Este resultado se obtuvo al promediar los resultados de los ciclos 1 y 5.

6. Línea ajustada:

Como último paso, debemos obtener los resultados de nuestra tendencia mediante la exposición de los resultados de una línea ajustada o estilizada por los componentes cíclicos de mercado. Para ello, se procede a multiplicar los valores de la columna denominada como tendencia, por los valores de la columna factor. Así, se obtiene:

	trimestre	periodo	ventas	tendencia	ciclo	factor	línea ajustada
2018	1	1	150	166	0,90	0,82	135,96
	2	2	250	192	1,30	1,19	228,09
	3	3	180	219	0,82	0,78	170,81
	4	4	300	245	1,22	1,22	300,08
2019	1	5	200	272	0,74	0,82	223,03
	2	6	320	299	1,07	1,19	354,00
	3	7	240	325	0,74	0,78	253,65
	4	8	430	352	1,22	1,22	429,89
2020		9		378		0,82	310,09
		10		405		1,19	479,90
		11		431		0,78	336,50
		12		458		1,22	559,70

Tabla 15.

Tabla de Comportamientos – Línea Ajustada

Los valores que corresponden a los periodos 1 al 8 de la columna periodo son componentes de comportamiento histórico del producto estudiado. El valor expuesto en el periodo 9 y los siguientes componen la proyección de unidades que se proyectarán como ventas hacia el futuro.

Nota: Debemos tener cuidado con la expresión de los resultados de la línea ajustada pues, como podemos observar en la tabla 15, el primer resultado futuro es de 310,09, a lo cual se consulta, ¿podremos producir 0,09 de pantalones, de platos de comida o de computadores? A la par, ¿podríamos producir 0,09 litros de leche?

A continuación, se expone la aplicación práctica de los componentes revisados hasta el momento:

Tendencia: Para encontrar la tendencia del producto, se debe realizar la siguiente fórmula en el programa Excel:

=Tendencia (ventas de los años históricos (2018 y 2019) y del año futuro (2020); periodo del año 2018 y del 2019; periodo del año 2018 hasta el año 2020.

Ciclo:
$$= \text{Ventas (Q)} / \text{Tendencia}$$

Factor: Se debe sumar el valor del ciclo del primer trimestre del año 2018 con el valor del ciclo del primer trimestre del año 2019 y dividir para dos y así sucesivamente los demás trimestres.

$$= (\text{ciclo del 1er trimestre (2018)} + \text{ciclo del 1er trimestre 2019}) / 2$$
Línea ajustada:
$$= \text{Tendencia} \times \text{Factor}$$

Ejercicios de preparación

E.P.6. Realizar la proyección de la demanda o hallar la línea ajustada en una hoja de cálculo de Excel de los cuatro trimestres del año 2018. Para ello, complete la siguiente tabla.

Periodo	Ventas	Tendencia	Ciclo	Factor	Línea ajustada
1er trim2015	1	10.000			
2do trim 2015	2	15.000			
3er trim 2015	3	5.000			
4to trim 2015	4	30.000			
1er trim 2016	5	12.500			
2do trim 2016	6	19.000			
3er trim 2016	7	8.000			
4to trim 2016	8	40.000			
1er trim 2017	9	16.000			
2do trim 2017	10	26.000			
3er trim 2017	11	10.000			
4to trim 2017	12	50.000			

E.P.7. Con la siguiente información, sustituir la información original y calcular el nuevo pronóstico de los periodos 9 al 12. Los datos reales de períodos: a) 484, b) 568, c) 739, d) 517, e) 547, f) 681, g) 876, f) 624. Utilice el método explicado con anterioridad. Compare y explique los resultados.

E.P.8. Se presenta la siguiente información para un producto:

Trimestres	Demanda 2017	Demanda 2018
Trimestre I	326	318
Trimestre II	410	433
Trimestre III	253	222
Trimestre IV	312	331

Calcular la proyección mediante el método explicado con anterioridad, para los próximos cuatro trimestres del 2019.

e) Determinación del Precio

Para determinar el precio de venta de un producto, debemos tomar en consideración tres factores específicos que nos permitirán dimensionar, de mejor manera, los componentes que debe incluir una fijación técnica de precios.

En primer lugar, debemos hacer un análisis interno del producto. Aquí, se ponen en consideración temas como los costos en los cuales la empresa incurre al momento de producir un bien. Para ellos, deberemos revisar los costos de producción, que deben ser entendidos como la materia prima, mano de obra y los costos indirectos de fabricación, sumado a un margen de continuación que nos permitirá tener utilidades.

Luego de haber determinado la estructura de costes internos, es prudente medirse con el mercado y conocer el precio de venta de la competencia. De esta manera, podemos conocer cuál es la posición dispuesta en la escala de precios al consumidor o comprador.

Una última instancia reconoce al comprador como parte fundamental del proceso de fijación de precios y pretende determinar cuál es la disposición al pago que este tiene para adquirir el producto estudiado.

El precio **se determina con la suma de costo y margen de rentabilidad**. Hay que saber que los costos lo componen la materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación. Por ello, para determinar el precio, es necesario tener en cuenta:



Figura 16.
Elementos que considerar del precio

Importante: Una vez que se ha establecido el precio del producto con relación al costo, debemos analizar el precio que tiene nuestra competencia por el mismo producto y por último ver si nuestro mercado está dispuesto a pagar por nuestro precio o si les conviene más el de nuestra competencia; y de esta manera determinar nuestro precio de venta.

Para explicar, tomaremos como ejemplo la determinación del precio de un sándwich. Se espera obtener un 50% de rentabilidad y se establece como precio \$4,05; este valor es obtenido de los cálculos que se detallan anteriormente. Entonces, determinaremos lo que sucede cuando el mercado está dispuesto a pagar hasta \$6,00, \$3,80 y \$2,50.

SÁNDWICHES	
Materia Prima	\$ 1,20
Mano de Obra	\$ 0,80
CIF	\$ 0,70
COSTO	\$ 2,70
Margen Rentabilidad 50%	\$ 1,35
PRECIO	\$ 4,05

Tabla 16.
Determinación del Precio con relación al costo

Posteriormente, es necesario analizar a la **competencia**, a través de un mapeo de la zona geográfica. Por ello, se debe hacer una investigación de mercado para comparar el precio del producto estudiado con los demás mercados; es decir, se valida el precio determinado contra los que mantiene la competencia.

Una vez revisadas tanto las condiciones internas de la empresa (costos) y el comportamiento de productos similares en el mercado, se debe realizar una encuesta de validación de los precios escogidos hasta el momento. Para ello, se puede utilizar la herramienta Google Formularios, la cual es expuesta con sus resultados, a continuación:

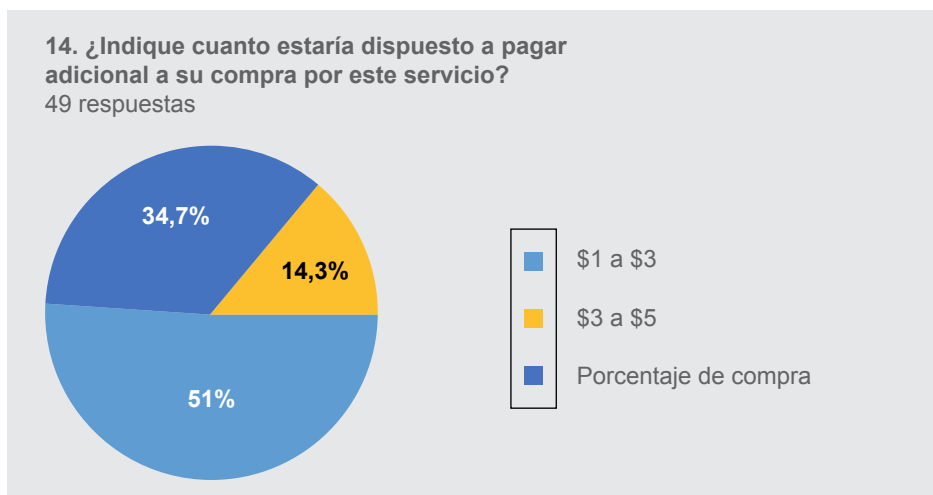


Figura 17.
Disponibilidad al pago

En cuanto a la **disponibilidad de pago**, es necesario ir al mercado objetivo y analizar cuánto están dispuestos a pagar por nuestro producto.

Aspectos para considerar previo a la proyección de ventas:

a) Inflación: va a estar determinada por el comportamiento de la economía nacional y sus resultados los podemos obtener en el Banco Central. Se debe tomar en consideración que los datos de este registro pueden acumularse por año calendario, por los últimos doce meses o mensualmente.

En esta fase, el programador de presupuesto debe tomar en cuenta que los efectos inflacionarios pueden o no pueden incluirse en los cálculos. Se debe tomar la precaución de que, si se incluye un dato con este componente (inflación), absolutamente todos los registros deben verse afectados.

- **Presupuestos elaborados con inflación:** los componentes de presupuestos que se desarrollen a continuación se deben trabajar con la inflación.
- **Presupuestos elaborados sin inflación:** no se puede alterar ni un solo componente del presupuesto.

Lo recomendable para la elaboración de un presupuesto es trabajar con inflación, a través de los mismos porcentajes que encontraremos en la página del Banco Central (https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=-inflacion_mensual) y con ello podremos establecer o presupuestar el precio de un producto con base en los porcentajes de incremento o decremento de inflación que se presenten en el futuro.

b) Políticas comerciales: dado el comportamiento del mercado, el tipo de productos que se estudian o las condiciones de una negociación específica, deben tomarse en consideración ciertas condiciones puntuales con las que se deben dar las transacciones. Estas van a afectar el comportamiento de los ingresos futuros de la empresa. Estas consideraciones son:

- a. Políticas de crédito.
- b. Porcentaje de ventas a crédito, si existe esta figura.
- c. Plazo del crédito.

Ejercicios de preparación

E.P.9. Tenemos una fijación de precios por costo que registra materia prima 200, mano de obra 90 y CIF de 30, el mercado está dispuesto a pagar 340 y la competencia vende en 345; además, se sabe que los datos fueron a diciembre y tenemos una inflación del 9% anual. En esas condiciones, ¿cuál sería el precio de venta proyectado para enero?

Capítulo 05

Presupuesto de venta

Es un documento que permite conocer la liquidez desde los ingresos de la empresa y proyectar el volumen de ventas estimadas. Aquí, se considera que las decisiones empresariales suelen basarse en este presupuesto.

Características

- Tiene una relación con todos los productos o servicios que comercializa la empresa.
- Las ventas previstas deben estar valuadas tanto en número de unidades como en valor monetario.
- El presupuesto de venta debe incluir un pronóstico de ventas del sector y de la empresa.

Una vez que hemos desarrollado y aplicado, en la práctica, los diferentes componentes de la proyección de datos que hemos analizado hasta el momento, podemos decir que hemos concluido con la preparación de los datos y se puede continuar con el desarrollo del presupuesto de ventas. Este proceso inicia con las unidades que vamos a vender, obtenidas del proceso de proyección de tendencias.

Ejemplo: 5.1

En el presente ejercicio, se proyectará el comportamiento de una empresa a lo largo de tres meses, de enero a marzo. Este comportamiento será desarrollado con base en datos anteriormente explicados sobre la determinación de la demanda.

Desarrollo

Unidades por vender: Para la elaboración del presupuesto, se determinó que la proyección de incremento de ventas en unidades para enero es de -25%, con relación a las ventas del mes de diciembre, que son de 40.000. Por ende, para el mes de enero, corresponden 30.000 unidades. En el mes de febrero, con respecto a enero, se incrementa en un 2% la venta de unidades, lo que da un total de 30600 unidades. De igual manera procedemos con el mes de marzo, donde hay un incremento del 3%, como se ejemplifica en la tabla sobre presupuesto de ventas.

Precio de venta: Para determinar el precio de venta, nos basamos en el precio de venta histórico de diciembre, que equivale a \$6,20; en enero y los demás meses, afectamos a este componente con la inflación.

Ventas en \$: se obtiene de la multiplicación de unidades a vender por el precio de venta.

Ventas a crédito: estos porcentajes se marginan de acuerdo con las políticas de la empresa y tienen dos componentes. El primero corresponde al porcentaje de ventas a crédito que se efectúen, y el otro componente depende del plazo al cual se proyecta vender. Es aconsejable generar una nueva tabla que sirva de

auxiliar para controlar las cuentas por pagar. Las ventas a crédito del mes de diciembre son del 90%, valor que equivale a \$223.200,00 con 30 días de plazo de cobro. Es decir, para el mes de enero ya existe un valor de cobro; en enero y febrero las ventas a crédito son el 30%, y para el mes de marzo, el 20%. Todos los meses tienen valores de cobro cada treinta días, ya que las políticas de la empresa son de treinta días de plazo de cobro, como se detallará en la tabla auxiliar del presupuesto de ventas.

Ventas al contado: es la diferencia de las ventas en dólares menos las ventas a crédito. Así obtenemos las ventas al contado, valor al que sumamos los cobros por cada mes y obtenemos los ingresos por ventas, tal como se detalla en la tabla sobre presupuesto de ventas.

Registro de las Cuentas en los Estados financieros Ventas en dólares = Estado de resultados Ventas a crédito = Estados financieros en cuentas por cobrar, Ingresos por ventas = Estado de flujo de efectivo.

Presupuesto de Ventas			
	Enero	Febrero	Marzo
Unidades a Vender	\$ 30.000	\$ 30.600	\$ 31.518
Precio de Venta	\$ 6,26	\$ 6,33	\$ 6,41
Ventas en \$	\$ 187.860,00	\$ 193.724,99	\$ 201.931,18
Ventas a Crédito	\$ 56.358,00	\$ 58.117,50	\$ 40.386,24
Ventas al Contado	\$ 131.502,00	\$ 135.607,49	\$ 161.544,94
(+) Cobros	\$ 223.200,00	\$ 56.358,00	\$ 58.117,50
Ingreso por Ventas	\$ 354.702,00	\$ 191.965,49	\$ 219.662,44

Tabla 17.
Presupuesto de Ventas

Auxiliar del Presupuesto de Ventas			
Meses	Ventas a crédito	Cobros	Saldo
Diciembre	\$ 223.200,00	-	\$ 223.200,00
Enero	\$ 56.358,00	\$ 223.200,00	\$ 56.358,00
Febrero	\$ 58.117,50	\$ 56.358,00	\$ 58.117,50
Marzo	\$ 40.386,24	\$ 58.117,50	\$ 40.386,24

Tabla 18.
Auxiliar del Presupuesto de Ventas

Ejercicios de preparación

E.P.10. Una compañía tiene capacidad ociosa en activos fijos relacionados con su proceso de producción. Si en un año dado, estos activos solo se utilizaron al 80% de capacidad y ese año el nivel de ventas fue de \$3'000.000, ¿cuál es el nivel de ventas a la capacidad total?

E.P.11. La empresa Peters espera \$750.000 de ventas en abril y \$900.000 de ventas en mayo. Peters cobra históricamente el 80% de sus ventas en el mes en que realiza las ventas y 20% en el mes siguiente, ¿cuánto efectivo espera cobrar en mayo?

E.P.12. La exportadora ecuatoriana ECUAFRUITTS distribuye frutas a Asia. Entre las frutas que exporta están: sandías, frutillas y manzanas.

La empresa, en el 2015, exportó 250.000 sandías a \$3,55; también 60.000 frutillas a \$0,20 c/u y 50.000 manzanas a \$0,80 c/u.

Hallar los presupuestos de ventas de cada producto para el año siguiente, si se toma en cuenta lo siguiente:

- Se exportó un 6% menos de sandías para el año siguiente.
- Se exportó un 20% menos de frutillas para el año siguiente.
- Se exportó un 3% más de manzanas para el año siguiente.
- Los precios se mantienen iguales para este año.

E.P.13. La empresa TOYS S.A., dedicada a la producción y venta de juguetes infantiles, requiere calcular el presupuesto de ventas de sus tres productos estrella:

- Muñecas Barbie: En el primer trimestre, vende 3870 unidades a \$60 c/u; en el segundo trimestre, 6200 unidades al mismo precio.
- Carros a batería: En el primer trimestre, vende 8110 unidades a \$800 c/u; en el segundo trimestre, 2545 unidades al mismo precio.
- Patines: En el primer trimestre, vende 2844 unidades a \$40 c/u; en el segundo trimestre, 5872 unidades al mismo precio.
- Se ofrece crédito del 5% y se cobra cada 4 meses.

Capítulo 56

Presupuesto de producción

Burbano (2005) afirma que “el proceso de producción es el conjunto de operaciones de producción ejecutadas de manera secuencial, con el propósito de obtener las especificaciones técnicas definidas para un producto o una línea de productos” (p. 170).

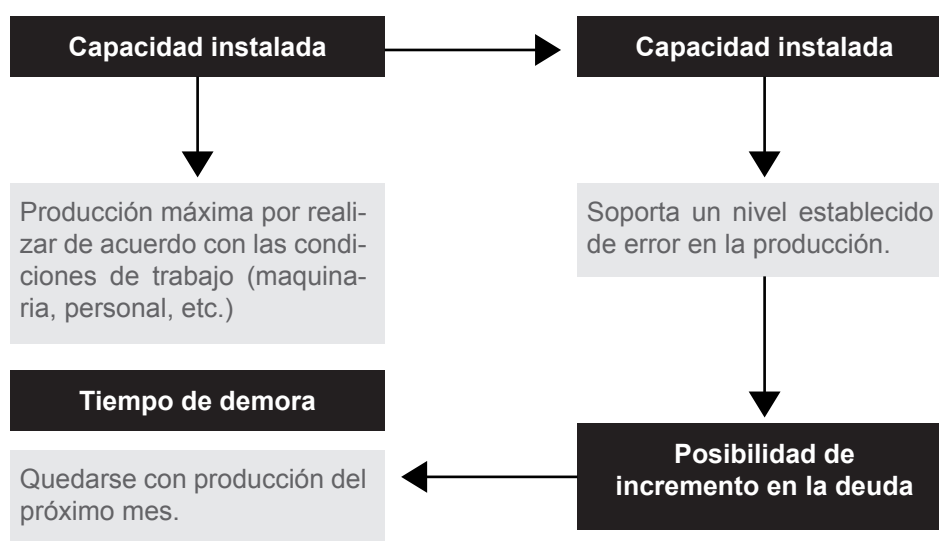
Es el presupuesto el que nos permite determinar el número de unidades por cada producto a fabricarse. Así, se satisfacen las ventas planeadas a través de los diferentes inventarios y costos, lo que nos permitirá obtener beneficios rentables.

Objetivo

Existencia de equilibrio entre las ventas, inventarios y la producción para que este presupuesto pueda proveer los bienes o servicios en las debidas condiciones de cantidad y costo.

Características

Existen varios factores que deben considerarse al momento de trabajar en el presupuesto de producción. Se trata de factores como los desperdicios de procesos productivos, las decisiones de calibración de maquinarias, las políticas de inventarios, el número de obreros, la edad del equipo de producción o simplemente alguna condición específica como el clima o las condiciones geográficas de la ubicación de la empresa. Estos influyen directamente en el proceso productivo, el cual es expuesto a continuación.



Una de las fases críticas de este presupuesto se compone por la determinación de los niveles de inventario, los cuales afectan considerablemente a la estructura de la empresa.

Si un inventario resulta menor que la necesidad o los requerimientos, podremos caer en pérdida de ventas, rupturas de *stock* o simplemente el desabastecimiento de producto a nuestros mercados.

Si un inventario se fija con niveles superiores a los requeridos, tendremos gastos y desperdicios innecesarios. Esto comienza por el espacio de almacenamiento extra requerido, los seguros de mercaderías, los gastos de manipulación, el costo en sí de la transformación de producto y el costo financiero que representa el asignar recursos a productos inmovilizados.

Se definen cuatro posibles alternativas para fijar un inventario:

I. Por errores de producción: Esta alternativa exige la elaboración de un porcentaje específico de producto que se debe elaborar para solventar cualquier error en el proceso productivo. Aquí se pueden contabilizar cosas como los productos dañados, productos que no cumplen los estándares de calidad o productos desperdiciados en el proceso. Esta fase exige un inventario final de productos terminado extra, que no pasa al próximo periodo como inventario inicial de producto terminado.

II. Si la política exige que se mantengan niveles mínimos de inventario, se deben producir unidades extras para evitar una ruptura de inventarios. Esta fase exige un inventario final de productos terminado extra, que sí pasa al próximo periodo como inventario inicial de producto terminado.

III. Para solventar eventos no controlados que exijan más productos de venta en el mercado. Esta fase exige un inventario final de productos terminado extra, que puede o no pasar al próximo periodo como inventario inicial de producto terminado.

IV. Para solventar problemas de capacidad instalada, cuando una empresa requiere vender más unidades de las que puede producir, eventualmente puede elevar la cantidad de producción de un mes para solventar demandas futuras.

Ejemplo 3.2

Desarrollo

Unidades por vender: En el mes de enero, la demanda se proyecta con 30000 unidades a vender; para marzo, la proyección indica la venta de 31518 unidades.

Inventario final de productos terminados: Es necesario mantener un inventario final de productos terminados, ya que algunos artículos, por tiempo de demora en su proceso de fabricación, deben tener inventario en bodegas para soportar las ventas del siguiente periodo. Este método expone que las demandas deben ser alteradas por un porcentaje preestablecido por políticas para ob-

tener el denominado. En el presente caso, la base para determinar inventarios finales será la producción del próximo mes; este es, por política, el 20% de las ventas de febrero, de 30600, y así sucesivamente. Los cálculos se los pueden observar en la tabla sobre el presupuesto de producción.

Subtotal: Es la sumatoria de las unidades por vender más el inventario de productos terminados; es decir, para el mes de febrero, este resultado es de 36904 unidades. Cabe resaltar que los inventarios que debe mantener la empresa para no tener un stock en cero deben estar de acuerdo con la capacidad instalada que mantiene la empresa para la fabricación de sus productos.

El inventario inicial de productos terminados: Se debe restar del subtotal, para obtener el nivel de producción requerido por cada mes. Por ello, este valor se determina del número de unidades que se mantuvieron como inventario de productos terminados del mes anterior (febrero, en el presente caso); además, hay que recordar que el inventario inicial de productos terminados de un periodo se convierte en el inventario final de productos terminados del mes siguiente, es decir 6120, en el mes de febrero.

El ejemplo desarrollado para el primer periodo (enero) aparentemente no registra datos de inventario final del mes precedente en el presupuesto de producción; sin embargo, debemos recordar que el Estado de Situación Financiera recoge esta información y, en el espacio del activo circulante realizable, podremos encontrar la cantidad de producto terminado con el que la empresa cerró el año. El ejemplo indica que el estado muestra el valor de \$20.000 como producto terminado, rubro que viene expresado en dólares y debe ser transformado a unidades. Esta conversión se realiza al dividir este valor para el costo de producción unitario que, en el presente caso, fue de \$5,00. Esta información reposa en los registros históricos de la empresa.

Presupuesto de Producción					
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Unidades a Vender	\$30.000,00	\$30.600,00	\$31.518,00	\$37.822,00	\$42.738,00
(+) Inv. Final de Prod. Terminados	\$6.120,00	\$6.304,00	\$7.564,00	\$8.548,00	
(=) Subtotal	\$36.120,00	\$36.904,00	\$39.082,00	\$46.369,00	
(-) Inv. Inicial de Prod. Terminados	\$4.000,00	\$6.120,00	\$6.304,00	\$7.564,00	
Producción	\$32.120,00	\$30.784,00	\$32.779,00	\$38.805,00	

Tabla 19.
Presupuesto de Producción

Ejercicios de preparación

E.P.14. Las ventas totales estimadas para el año siguiente son de 350000 unidades. El inventario estimado al principio del año es de 32500 unidades y el inventario deseado para fin del año es de 40000 unidades. La producción total indicada en el presupuesto de producción es de:

E.P.15. La compañía Mi País S.A. fabrica un producto principal. El presupuesto de producción se está desarrollando para el año. El plan de ventas mostró lo siguiente: Volumen de ventas de 300.000 unidades. El inventario final deseado de productos terminados es de 34.000 unidades y el inventario inicial de productos terminados es de 3.000. ¿Cuál es la producción planeada del año?

E.P.16. Si el inventario final deseado de producto terminado es del 30% constante sobre las ventas, y como ventas del mes anterior se tiene 200 unidades, si se espera para el mes venidero un decrecimiento del 30%, las unidades a producir serían:

E.P.17. Realice un presupuesto de producción con: 3500, 4000, 3600, 5000 y 4500 unidades por vender, con un inventario de tres meses de stock.

E.P.18. ¿Cuánto producirá en los próximos cuatro años si cada mes vende 9000 unidades? Política de inventarios: Dos meses de reposición.

Capítulo 07

Presupuesto de materia prima

Se debe tener en cuenta:

- Requerimientos de materia prima.
- Conocer los niveles de inventarios.
- Mantener compras planificadas

Este presupuesto asegura que la materia prima esté disponible en las cantidades y tiempo necesario para la producción de una empresa, en un período determinado.

Conocidos los requerimientos de materias primas, existen varios enfoques para atacar el problema de los inventarios de materias primas, con miras a establecer una política. Entre estos enfoques, tenemos la especificación de razones de rotación, límites mínimos y máximos, tamaño económico del pedido, entre otros.

Al igual que en el presupuesto de productos terminados, existen cuatro posibles alternativas para determinar el nivel de inventarios requeridos de materia prima. Estos son:

I. Por errores o defectos en las materias primas: Esta alternativa exige la adquisición de un porcentaje específico de producto que se debe elaborar para solventar cualquier error en los futuros arribos de materia prima, tales como productos dañados o productos que no cumplen los estándares de calidad. Esta fase exige un inventario final de materia prima extra, que no pasa al próximo periodo como inventario inicial.

II. Si la política exige que se mantengan niveles mínimos de inventario: se deben adquirir unidades extras para evitar ruptura de materiales. Esta fase exige un inventario final de materia prima o insumos extra que sí pasa al próximo periodo, como inventario inicial de materia prima.

III. Para solventar eventos no controlados que exijan más productos de venta en el mercado: Esta fase exige un inventario final de materia prima para solventar cualquier incremento de producción inesperado. Estos inventarios pueden o no pasar al próximo periodo como inventario inicial de materia prima.

IV. Para solventar problemas de capacidad instalada: Cuando una empresa requiere producir unidades extras, eventualmente puede elevar la cantidad de materia prima requerida.

Aplicación práctica:

En primer lugar, debemos hacer un listado de todos y cada uno de los componentes directos que intervienen en la elaboración de un producto. A saber, si estamos fabricando una camisa, deberemos indicar que se requieren cuatro unidades de botones, medio metro de hilo, una yarda y media de tela y una caja de cartón para el empaque.

- 1. Unidades por producir:** tomamos el valor obtenido en el presupuesto de producción, que es el total de 32120 unidades, en el mes de enero.
- 2. Unidades de materia prima requerida:** es el número de unidades que se va a utilizar para la elaboración de cada producto. En este caso, sería de cuatro unidades por cada producto a fabricar.
- 3. Materia prima-presupuesto total:** se debe multiplicar el número de unidades a producir por el número de unidades de materia prima requerida.
- 4. Inventario final de materia prima:** se obtiene al multiplicar la materia requerida del próximo mes por el porcentaje del nivel del inventario final de materia prima (Base: 5% del total de materia prima requerida total del próximo mes, que es una política que cada componente de la materia prima debe tener). Este dato se encuentra en la tabla de proyecciones. Es decir, se multiplica el valor de la materia requerida del mes de febrero por el porcentaje mencionado anteriormente, y así sucesivamente de cada mes.
- 5. Subtotal:** es la suma de materia prima del presupuesto total y el inventario final de materia prima.
- 6. Inventario inicial de materia prima:** Se resta el inventario inicial de materia prima. Este valor, para el mes de enero, se debe calcular de la siguiente manera: se debe dividir el inventario de materia prima que se encuentra en el Balance General, para el precio de compra por unidad de materia prima. Este valor se encuentra en los datos históricos (cuando la información no se obtiene de una proyección sino de un comportamiento inmediatamente anterior). Así mismo, para el mes de febrero, nuestro inventario final del mes de enero se convierte en el inventario inicial y así sucesivamente para cada mes. Después de esto, se obtienen las compras de materia prima.
- 7. Compras de materia prima:** es la diferencia del subtotal y el inventario inicial de materia prima.
- 8. Precio de compra:** para calcular las compras en valor de dinero, se debe multiplicar el precio de compra más la tasa de inflación mensual, la que se encuentra establecida en el BCE. En el presente caso, se trata de un valor de \$1,20 por 1,00%. Así se lo debe realizar cada mes.
- 9. Compras en dólares:** es la multiplicación de las compras de materia prima por el precio de compra.
- 10. Compras a crédito:** se realiza el auxiliar de compras a crédito para saber en qué mes se debe pagar a los proveedores de la empresa. Se basa en los días de plazo que los proveedores brindan a la empresa para que pueda cancelar sus compras. Este valor se deberá restar para poder obtener el pago total a proveedores; es decir, el valor total de la materia prima.
- 11. Compras al contado:** es la diferencia de las compras en dólares menos las compras a crédito.
- 12. Pago a proveedores:** este valor se registra en caso de que se deba realizar un pago a un proveedor.

Presupuesto de Ventas				
	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Unidades a Producir	32.120,00	30.784,00	32.779,00	38.805,00
Unidades de MP requerida	4,00	4,00	4,00	4,00
MP Presupuesto Total	128.480,00	123.136,00	131.116,00	155.220,00
(+) Inv. Final de MP	6.156,80	6.555,80	7.761,00	
(=) Subtotal	134.636,80	129.691,80	138.877,00	
(-) Inv. Inicial de MP	4.333,00	6.156,80	6.555,80	
Compras de MP	130.303,80	123.535,00	132.321,20	
Precio de Compra	\$ 1,21	\$ 1,22	\$ 1,24	
Compras en \$	\$ 157.928,21	\$ 151.221,66	\$ 163.596,80	
Compras a Crédito	\$ 94.756,92	\$ 30.244,33	\$ 16.359,68	
Compras al Contado	\$ 63.171,28	\$ 120.977,33	\$ 147.237,12	
Pagos Proveedores			\$ 92.273,89	
Pago Total Proveedores	\$63.171,28	\$120.977,33	\$239.511,01	

Tabla 20.
Presupuesto de Materia Prima

Auxiliar de Materia Prima			
Meses	Compras a crédito	Pagos	Saldo
Diciembre	\$ 62.000,00		\$ 62.000,00
Enero	\$ 94.756,92		\$ 156.756,92
Febrero	\$ 30.244,33		\$ 187.001,26
Marzo	\$ 16.359,68	\$ 92.273,89	\$ 111.087,05
Abril		\$ 111.087,05	

Tabla 21.
Auxiliar de Materia Prima Requerida

Registro de las Cuentas en los Estados financieros

- La materia prima forma parte del presupuesto total a integrar en el Estado de costos de producción.
- El inventario final de materia prima se debe integrar en el Estado de situación financiera.
- El total del pago a proveedores se integra en el Estado de flujo de efectivo.

Auxiliar de Materia Prima Requerida e Inventario Final Materia Prima			
	Enero	Febrero	Marzo
Valor Materia Prima Requerida	\$ 155.717,76	\$ 150.880,52	\$ 162.587,17
Valor Inventario Final Mat. Prima	\$ 7.461,94	\$ 8.032,96	\$ 9.623,91

Tabla 22.
Auxiliar de Materia Prima Requerida e Inventario Final Materia Prima

Este auxiliar sirve para conocer cuánto costó la materia prima requerida y el inventario final de materia prima. Por lo tanto, para obtener nuestro costo del valor de materia prima requerida, se debe multiplicar el total de materia requerida por el precio de compra, incluido la inflación; así mismo, para obtener el valor del inventario final de materia prima, se debe multiplicar el inventario final de materia prima por el precio de compra, incluida la inflación. Así se obtiene el valor en dinero de cada mes.

Ejercicios de preparación

E.P.19. Las compras presupuestadas para septiembre son de \$16.000,00, para octubre del mismo año son de \$19.000,00 y para noviembre son de \$22.000,00. Las compras a créditos son del 60%. Los proveedores manejan la siguiente política de cobros: 40% crédito a 30 días y 20% crédito a 60 días. ¿Cuánto se debe presupuestar para el pago de mercaderías en el mes de noviembre?

E.P.20. El pronóstico de ventas en unidades de un proyecto para los próximos 5 años es: 6.000; 7.000; 6.200; 7.400 y 9.000 respectivamente. Es necesario, para este proyecto, mantener un inventario para 45 días. Con esta información, es necesario que usted determine el presupuesto de compras para este período de tiempo.

Capítulo 8

Presupuesto de mano de obra directa (MOD)

El presupuesto de mano de obra directa está en función del presupuesto de producción; es decir, en el número de unidades que se han proyectado a producir. Esto se debe a que la empresa depende del volumen de producción propuesto para determinar la cantidad de mano de obra que se necesitaría para cumplir con lo planteado. Una opción para determinar la cantidad de mano de obra requerida es la identificación del tiempo requerido por persona en un proceso específico, el cual puede ser medido en días, horas o minutos. Estas serían las unidades que el obrero necesita para cumplir con su función. En el ejemplo desarrollado, los tiempos requeridos se los observa en la tabla sobre el presupuesto de mano de obra directa.

El presupuesto de mano de obra directa, como ya se dijo anteriormente, traduce el presupuesto de producción en términos de una unidad de medida: **el trabajo directo**.

Este trabajo directo se puede medir, ya sea en horas de mano de obra directa o en la cifra de los salarios pagados a los trabajadores (costo de mano de obra directa).

También se deben incluir los gastos correspondientes a cargas sociales y otros relacionados con la misma.

El camino que seguir para presupuestar la mano de obra directa depende de factores como la forma habitual de pago de la empresa, los procesos de producción, el conocimiento de tasas de mano de obra y la información disponible de costos.

Se debe tener en cuenta:

1. Estimar el total de horas de mano de obra directa necesarias para cumplir con el presupuesto de producción.
2. Establecer las tarifas de salarios para cada departamento productivo, con el desglose de cada miembro o cargo que interviene en el proceso de transformación.
3. Calcular el costo de la mano de obra directa.

Si la empresa utiliza tiempos estándares, el cálculo del total de horas de mano de obra directa no implica mayor dificultad. El establecimiento de las tarifas de salarios normalmente se realiza con base en el número de trabajadores directos de cada centro de actividad y su salario previsto.

Desarrollo

Unidades por producir: tomamos el valor que se encuentra en el presupuesto de producción.

Número de horas requeridas por unidad: en este ejemplo, se requiere una hora para producir una unidad.

Horas requeridas: es la multiplicación de las unidades a producir y el número de horas requeridas por unidad.

Horas garantizadas a contratar: este es el valor de horas de mano de obra contratadas, es decir el número total de personal de nómina por el número de horas productivas de la empresa en jornada normal. Esto quiere decir ocho horas diarias por cinco días a la semana por cuatro semanas al mes, por el número total de empleados que intervienen directamente en el proceso productivo. Para el presente caso, a este dato lo encontramos en el anexo de datos históricos y proyecciones, las cuales son 40.000 horas mensuales.

Horas por pagar: en el ejercicio desarrollado, va a ser el mismo valor de las horas garantizadas a contratar. Si se ha realizado la contratación de trabajadores para 40.000 horas mensuales y se requiere para la producción del mes de enero 32.120 horas, en el presente caso, el valor de horas sobre el que se debe cancelar es de 40.000 horas que se contrató. Si el rubro fuese superior, deberíamos cancelar las horas contratadas (40.000) como base y la diferencia como valores por horas adicionales, según sea jornada suplementaria, extraordinaria o nocturna.

Costo de mano de obra directa por hora: se realiza la multiplicación entre el total de horas requeridas por el costo de mano de obra contratada, el mismo que se encuentra en el anexo de datos históricos equivalente a 1,20. Este valor varía y se incrementa de acuerdo con la inflación; se obtiene para el mes de enero 1,21; en febrero, 1,23; y así sucesivamente.

Cabe anotar que el costo de la mano de obra de una persona o cargo debe ser igual a la remuneración mensual contratada, sumados los costos por componentes sociales. Estos costos son: el aporte patronal al IESS, décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, fondos de reserva, provisión de vacaciones. Este valor debe ser dividido para el número de horas contratadas (160). Así, se puede determinar el costo hora hombre. En caso de incurrir en pago de horas adicionales por incremento en la jornada laboral, los valores deberán multiplicarse por los porcentajes establecidos en la legislación laboral nacional.

Pago total a Obreros: resulta de la multiplicación de 40.000 por el costo de \$1,21 en el mes de enero.

Presupuesto de Mano Obra Directa				
	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Unidades a producir	32.120	30.784	32.779	38.805
(*) Núm. Horas req. Por unidad	1	1	1	1
(=) Horas requeridas	32.120	30.784	32.779	38.805
Horas garantizadas a contratar	40.000	40.000	40.000	40.000
Horas a pagar	40.000	40.000	40.000	40.000
(*) Costo MOD/ por hora	1,21	1,22	1,23	
(=) Pago Total Obreros	48.480	49.013	49.601	

Tabla 23.*Presupuesto de Mano de Obra Directa***Registro de las cuentas en los estados financieros:**

- Pago total obreros = Estado de costos de producción

Ejercicios de preparación

E.P.21. Señale cuáles de los siguientes rubros pertenecen a los costos por mano de obra de una empresa de fabricación de automóviles:

- Sueldo del operario de soldadora.
- Sueldo del supervisor de la línea de producción.
- Comisiones sobre ventas.
- Mecánico automotriz.
- Sueldos contaduría y administración.
- Sueldo bodeguero de planta.
- Sueldo del gerente.
- Honorarios directores.

E.P.22. La empresa "Accesorios Miradas S.A." produce 620.000 mochilas, las horas requeridas de mano de obra para la realización de las mismas es de 0,45 por unidad y el valor de la hora de mano de obra es de \$1,20, ¿cuál es el importe por pago de obreros?

E.P.23. Un trabajador que percibe \$850 y trabaja en total 1 hora con 30 minutos, ¿cuánto es el costo de mano de obra?

E.P.24. "Muebles S.A.", necesita realizar los presupuestos de mano de obra de sus dos productos: mesas y sillas, los cuales cumplen con las siguientes condiciones. Calcular el costo de la MOD por trimestre.

E.P.25. La empresa "Don Durazno" tiene una producción proyectada de: 5.120 unidades en el primer trimestre, 4.280 en el segundo trimestre, 4.960 unidades en el tercer trimestre y 4.640 en el cuarto trimestre, el tiempo necesario para producir cada unidad es de 6 horas y el costo por hora es de \$7 dólares. Calcule el presupuesto de mano de obra.

Capítulo 9

Presupuesto de costos indirectos de fabricación (CIF)

Los costos indirectos de fabricación se definen generalmente como el conjunto de materiales indirectos, mano de obra indirecta y todos aquellos gastos e insumos de fábrica correspondientes a un periodo, que no se pueden imputar convenientemente a unidades, trabajos o productos específicos.

Además de los materiales indirectos y de la mano de obra indirecta, existen depreciaciones, seguros, suministros, mantenimiento, energía eléctrica, agua, etc. Desde el punto de vista de su comportamiento o variabilidad, los costos se clasifican en tres grupos básicos: variables-semivARIABLES, fijos y virtuales (depreciaciones).

La clasificación de los costos de acuerdo con su grado de variabilidad es válida en periodos cortos.

Costos de fabricación fijos

Los costos de fabricación fijos, que no varían con la producción, se presupuestan con base en la información del periodo anterior. El presupuesto de costos de fabricación fijos no plantea un problema serio. Ejemplos de estos costos son los arriendos, nómina base, pagos de seguros, mantenimientos fijos planificados, entre otros.

Costos de fabricación variables

Fácilmente se puede calcular el dato en términos del ritmo previsto de producción. Ejemplos de este tipo de costos son los lubricantes de maquinaria, insumos de limpieza, franelas, condimentos, entre otros.

Costos de fabricación semivARIABLES

Los costos de fabricación semivARIABLES son los que normalmente plantean dificultades al presupuestarlos. Existen varios métodos para separar el componente fijo del componente variable de los gastos de fabricación semivARIABLES. Los métodos más utilizados son el de puntos altos y bajos y el de los mínimos cuadrados.

Costos de fabricación virtuales comprenden las depreciaciones de la maquinaria de planta, muebles destinados a las áreas de producción y cualquier otro activo fijo que se ocupe en esta área.

El presupuesto de costos indirectos de fabricación está en función de la producción. El valor de la tasa de los CIF Variables se encuentra en el anexo de los datos históricos del ejemplo desarrollado. Para calcular este valor, procedemos de la siguiente manera:

Materiales variables: se deben sumar todos los materiales variables CIF que se van a utilizar para la fabricación del producto "X". En este caso, los materiales

se utilizan en tres periodos (enero, febrero, marzo), por lo tanto, se suman los materiales utilizados en cada periodo.

Tasa: se obtiene al dividir el total de materiales variables de cada uno de los períodos para el número de unidades que se fabrican y, respectivamente, se hace para el mes de febrero y marzo. De esa manera, se obtiene la tasa de cada mes. Finalmente, para sacar el promedio de la tasa de los CIF, se debe sumar la tasa de los tres meses y se divide para el número de períodos.

Producto "X"			
Periodo			
Materiales Variables	Enero	Febrero	Marzo
A	\$100	\$190	\$60
B	\$70	\$140	\$35
C	\$200	\$380	\$90
D	\$50	\$100	\$30
Total	\$420	\$810	\$215
(/)Q= Cantidad	40	80	20
(=) Tasa	10,5	10,125	10,75
10,46		Promedio de la tasa de los CIF.	

Tabla 24.
Cálculo de la tasa CIF Variable

Desarrollo

Producción: es el valor que se encuentra en el presupuesto de producción.
Tasa CIF variable: este valor se encuentra en el anexo de proyecciones, el cual es \$0,04 por unidad. Este valor varía y se incrementa de acuerdo con la inflación; se obtiene, para el mes de enero, 0,0404; en febrero, 0,0408; y así sucesivamente.

CIF variables: se debe multiplicar la producción por la tasa CIF Variable.

CIF fijo: se encuentra en el anexo de datos históricos, más la respectiva inflación.

CIF virtuales: se encuentra en el anexo de datos históricos. Cabe anotar que a este rubro no le afecta la inflación, al tratarse de depreciaciones.

CIF Totales: se deben sumar los CIF Fijos con su respectiva inflación, más los CIF Virtuales, los cuales pueden ser las depreciaciones, amortizaciones, provisiones, etc.

Pago CIF: al valor del CIF se debe restar los CIF Virtuales. Esto se debe a que estos valores son internos de la empresa y no representan erogaciones de dinero.

CIF			
	Enero	Febreo	Marzo
Producción	32120	30784	32779
(x) tasa CIF Variables	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04
(=) CIF Variables	\$ 1.298,00	\$ 1.257,00	\$ 1.355,00
(+) CIF Fijos	\$ 35.350,00	\$ 35.739,00	\$ 36.167,00
(+) CIF Virtuales	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00
(=) CIF Totales	\$ 96.648,00	\$ 96.996,00	\$ 97.522,00
(-) CIF Virtuales	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00
(=) Pago CIF	\$ 36.648,00	\$ 36.996,00	\$ 37.522,00

Tabla 25.
Presupuesto CIF

- Pago CIF = Flujo de Efectivo.
- CIF Totales = Estado de Costos de Producción

Ejercicios de preparación

E.P.26. Si para una producción de 2.000 unidades se cuenta con los siguientes datos: CIF Fijos: \$3.000, Tasa CIF: \$0,40 y CIF Virtuales (depreciaciones) \$4.200, el importe total por costos indirectos de fabricación será:

E.P.27. Si la producción en unidades es de 200 por mes, se espera un crecimiento del 20% en el período venidero y se sabe que, como tasa CIF, se tiene \$0,55 por unidad, como CIF Fijos 300 y como CIF virtuales (depreciaciones) 400, el presupuesto pago total por CIF sería:

Capítulo 10

Presupuesto de gastos operacionales (GO)

Son gastos de operación todos aquellos desembolsos relacionados con las actividades de administrar la empresa y vender sus productos.

Normalmente, incluyen las funciones de gerencia, auditoría, contabilidad, crédito y cobranzas y oficinas generales.

Por lo general, los gastos operativos están sujetos a las políticas y decisiones de los directivos de una empresa.

La clasificación de los gastos, de acuerdo con su grado de variabilidad, es válida en periodos cortos.

Gastos operacionales fijos

Los gastos de operación fijos, que no varían y se mantienen constantes en el corto plazo, se presupuestan con base en la información del periodo anterior. El presupuesto de GO fijos no plantea un problema serio. Ejemplos de estos costos son los arriendos de las oficinas administrativas, nómina base de ventas o administración, pagos de seguros, entre otros.

Gastos de operación variables

Fácilmente se puede calcular el dato en términos del ritmo previsto de comercialización. Ejemplos de este tipo de gastos son las comisiones sobre ventas o las bonificaciones de rentabilidad.

Gastos de operación semivARIABLES

Los gastos de operación semivARIABLES son los que normalmente plantean dificultades al presupuestarlos. Existen varios métodos para separar el componente fijo del componente variable de los gastos operacionales. Los métodos más utilizados son el de puntos altos y bajos y el de los mínimos cuadrados.

Gastos de operación virtuales

Comprenden las depreciaciones de los muebles y enseres, equipo de oficina, vehículos de entrega y todo cuanto activo fijo se destine para la administración de la organización.

El presupuesto de GO está en función de la administración y operación comercial. El valor de la tasa de los GO Variables se encuentra en el anexo de los datos históricos del ejemplo desarrollado. Para calcular este valor, procedemos de la siguiente manera:

Los gastos operacionales variables van a estar en función de las ventas y pueden determinarse como un porcentaje de comisión sobre el volumen de ventas, cumplimiento de objetivos o cualquier otro indicador de mercado. Para obtener

el valor total del pago de los Gastos Operacionales, se debe multiplicar el valor de las ventas por la tasa GO variable. Este valor se encuentra en el anexo de proyecciones, el cual es \$0,20 por unidad vendida, y lo afectamos con la inflación, determinada previamente, a fin de obtener el nuevo rubro para el mes de enero, que es de 0,202; en febrero, 0,204; y así sucesivamente.

Se multiplica la tasa GO Variable por el valor de las ventas y, de esa manera, se obtiene el valor de los GO Variables. Para calcular los GO Totales, se deben sumar los GO Fijos con su respectiva inflación más los GO Virtuales los cuales, al ser las depreciaciones, no se ven afectados por la inflación. De esta manera, obtenemos los GO totales que deben ir al estado de resultados. Posterior a esto, procedemos a restar los GO virtuales para determinar el valor que debemos incluir en el estado de flujo de efectivo o manejo de tesorería.

	CIF		
	Enero	Febreo	Marzo
Ventas	30000	30600	31518
(*) Tasa Go Variable	0,202	0,2042	0,2066
(=) GO Variables	\$ 6060	\$ 6249	\$ 6514
(+) GO Fijos	\$ 10100	\$ 10210	\$ 10333
(+) GO Virtuales	\$ 20000	\$ 20000	\$ 20000
(=) GO Totales	\$ 36160	\$ 36459	\$ 36847
(-) GO Virtuales	\$ 20000	\$ 20000	\$ 20000
(=) Pago GO	\$ 16160	\$ 16459	\$ 16847

El valor de gastos operacionales total va al estado de resultados.

El valor de pago de gastos operacionales va al estado de flujo de efectivo.

Tabla 26.
Presupuesto de Gastos Operacionales

Ejercicios de preparación

E.P.28. La empresa New Computer incurrió en los siguientes gastos anuales para su funcionamiento:

Arriendo de almacén: \$25000
Publicidad: \$19000
Sueldos de vendedores: \$35000
Comisiones de vendedores: \$25000
Consumo de luz: \$2000
Sueldo del personal administrativo: \$50000
Papelería y artículos de oficina: \$4000
Ventas: 30000 unidades

Se pide determinar el presupuesto de gastos de operación:

E.P.29. A continuación, se detallan los gastos en los cuales incurre un proyecto:

Las unidades por vender son 11000 unidades.

Se debe determinar el gasto de fabricación en el cual incurrió la firma en el periodo. Para ello, debe determinar tanto el rubro que debe ir al estado de resultados como el rubro que debemos incluir en el manejo de tesorería.

Capítulo 11

Integración en los estados financieros

Objetivos específicos:

Conceptos y Aplicación práctica de Estado Financieros.
Establecer relaciones entre los Presupuestos anteriormente desarrollados.
Obtención de resultados finales de presupuestación.

Una de las metas principales de la presupuestación, en la empresa privada, es la consecución de los resultados que van a generarse luego de la parametrización realizada en los diversos departamentos que componen la firma.

La consecución de los estados financieros presupuestados, o estados proforma, permitirá, con antelación, intuir los resultados que la empresa obtendría cuando aplique determinadas políticas o criterios de funcionamiento.

La firma, para poder proyectar por completo sus actividades y poder medir los impactos y resultados, deberá realizar:

- Estado de costo de producción y ventas
- Estado de flujo de efectivo – manejo de tesorería
- Estado de resultados
- Estado de situación financiera.

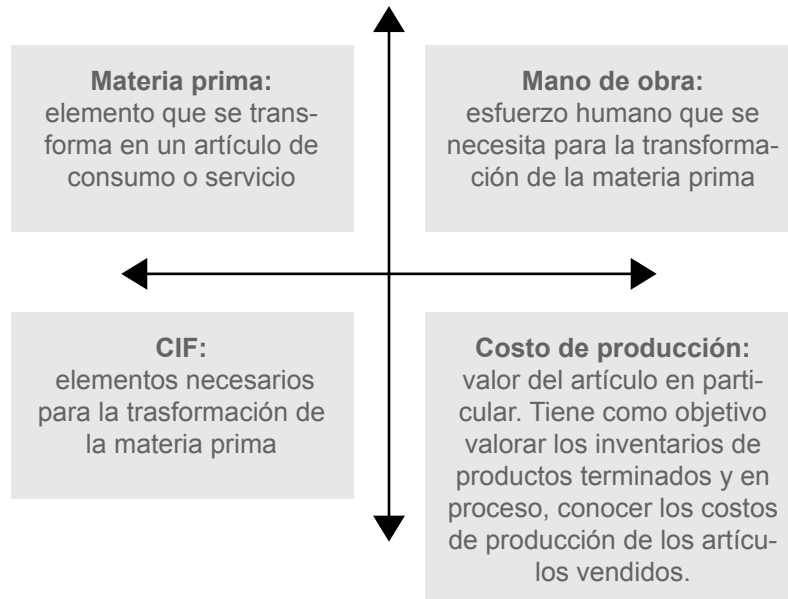
Cabe anotar que una empresa que ha venido desarrollando sus actividades normalmente, al cierre de año debió obtener sus estados financieros, con los que expuso los resultados obtenidos dentro del periodo pasado. Estos estados financieros pasan a formar parte de lo que, en presupuestación, conoceremos como el estado de situación inicial, cuyos resultados se verán afectados por la operación establecida y desarrollada en los presupuestos de ventas, producción, materia prima, mano de obra directa, gastos indirectos de fabricación y gastos operacionales.

Estado de costos de productos vendidos

El Estado de Costos de Productos Vendidos es la integración de todos los presupuestos desarrollados con anterioridad en la Unidad número dos, el mismo sirve para comparar el desarrollo contable, saber cuánto cuesta cada unidad producida y conocer la eficiencia de la producción.

El estado de costos de producción y ventas recoge la información relacionada con los rubros incurridos en los procesos productivos, como los de la materia prima, la mano de obra y los costos de fabricación. Esto, además, involucra a los inventarios de productos terminados, para llegar a la obtención del costo de ventas de un período específico (García, 2017).

A continuación, se exponen los principales componentes del estado de costo de producción y ventas:



La aplicación práctica de este presupuesto expone a la persona que elabora la consolidación de los estados a que revise todas las proyecciones desarrolladas hasta el momento. Para ello, debe prestar especial atención a datos atípicos, situaciones anómalas o cualquier otro comportamiento financiero u organizacional inusual que genere dudas de la información, a fin de determinar si existieron condiciones irregulares, errores de cálculo, sobre o infra dimensión de las necesidades de recursos financieros.

Vale la pena acotar que, en la integración de los estados financieros, se va a conocer el desempeño de la empresa en el futuro. Por ello, cualquier ajuste o decisión que se pretenda adoptar deberá verse medida en los Estados Proforma.

En la práctica, el primer componente para el desarrollo del Estado de Costos de Producción y Ventas es la materia prima. A este valor se lo va a encontrar en el Auxiliar de Materia Prima Requerida e Inventario Final de Materia Prima del Presupuesto de materia prima desarrollado con antelación. Para el presente caso, el valor es de \$155.717,76 para el mes de enero. El segundo componente, la mano de obra directa, se encuentra en el presupuesto de Mano de Obra y su valor, que corresponde al pago total de obreros, en el ejemplo desarrollado es de \$48.480. Por último, el tercer componente corresponde a los Costos Indirectos de Fabricación, en el rubro denominado CIF Totales, que en el ejemplo es de \$96.647 (no tomamos en cuenta los CIF virtuales, ya que este rubro elimina a las depreciaciones y sirve únicamente como componente del flujo de tesorería).

Una vez determinados los tres componentes previos, procedemos a sumarlos y a obtener el denominado costo de producción, que nos da un valor de \$303.055, al cual se lo debe adicionar el Inventario Inicial de Productos Terminados, a fin de determinar la mercadería disponible para la venta. Esta, para el mes de enero, es \$20.000,00, valor obtenido del Balance General presentado en la sección anexos del ejercicio. Acto seguido, se procede a restar el Inventario Final de Productos Terminados, cuyo valor es obtenido luego de hacer los cálculos que se exponen a continuación.

En primera instancia, se requiere el dato de las Unidades a Producir, cuyo valor lo encontramos en el Presupuesto de Producción. Ese rubro, en enero, es de \$32.120 unidades. Acto seguido, procedemos a dividir el Costo de Producción entre el número de Unidades a Producir y obtenemos el Costo de Producción Unitario. A este valor le multiplicamos por el Inventario Final de Productos Terminados y obtenemos el Inventario final, valorado en dólares, de artículos terminados. Se obtiene, de esta manera, el rubro requerido para continuar con la estructura del Estado de Costos de Productos Vendidos.

Auxiliar del Inventario Final de Productos Terminados \$			
	Enero	Febrero	Marzo
Costo de Producción (/) Producción	\$300.845,41 32.120	\$296.889,99 30.783	\$309.675,48 32.778
(=) Costo Producto Unitario (* Inv. Final Productos Terminados.	\$9,37 6.120	\$9,64 6.303	\$9,45 7.564
(=) Inv. Final Productos Terminados. \$	\$57.321,73	\$60.794,57	\$71.463,57

Tabla 27.*Auxiliar del Inventario Final de Productos Terminados*

Una vez determinado el costo del inventario final de artículos terminados, procedemos a la obtención del costo de ventas.

ESTADO DE COSTOS DE PRODUCTOS VENDIDOS			
	Enero	Febrero	Marzo
Materia Prima (+) Mano de Obra (+) CIF	\$157.928,21 \$48.480,00 \$96.647,65	\$151.221,66 \$49.013,28 \$96.996,19	\$163.596,80 \$49.601,44 \$97.486,87
(=) Costo de Producción (+) Inv. Inicial Productos Terminados.	\$303.055,86 \$20.000,00	\$297.231,13 \$57.321,73	\$310.685,11 \$60.794,57
(=) Artículos Disp. Venta (-) Inv. Final Productos Terminados.	\$323.055,86 \$57.321,73	\$354.552,86 \$60.794,57	\$371.479,68 \$71.463,57
(=) Costo de Ventas	\$265.734,13	\$293.758,29	\$300.016,11

Tabla 28.*Estado de Costos de Productos Vendidos*

Ejercicio de preparación

E.P.30. Para el mes de julio, la Compañía ÚNICO tiene en el inventario inicial del almacén de artículos terminados \$60.000, en el inventario final del almacén de artículos terminados \$45.000 y costo de producción de artículos terminados es de \$135.000. ¿Cuál es el costo de ventas para julio?

Presupuesto de Tesorería

Son varias las empresas que, a pesar de tener ventas grandes y utilidades cuantiosas, llegan a fin de mes y se encuentran con serios inconvenientes al momento de cubrir sus obligaciones próximas a vencer.

El problema de las empresas sin efectivo se ha convertido en un aspecto extremadamente complejo de solventar por parte de los encargados financieros de las firmas. Uno de los principales causantes de estos inconvenientes tiene que ver con las operaciones de crédito con las cuales operan las organizaciones; esto se debe a que, al momento de generar flujos de obligaciones, muchas veces no coinciden con los vencimientos de las cuentas acreedoras.

El equilibrio entre los ingresos y los egresos forman parte de todo un análisis profundo que se debe aplicar, además, cuando tratamos de establecer las necesidades de dinero. Debemos considerar que el financiamiento de alguna operación de venta a crédito debe tener su contraparte de financiamiento de reposición del inventario involucrado en la transacción comercial.

Bajo este contexto, se plantea a continuación un esquema de trabajo que incluye al manejo de tesorería futura como un determinante de las posibles necesidades de dinero, o la colocación de los excedentes de efectivo. Estos deben ser enfrentados por los responsables de los manejos de recursos de las firmas. Bajo este contexto, se puede indicar que el presupuesto de efectivo tiene que ver con los recursos líquidos que se generan en la empresa. Este es un tema importante, ya que les permite operar de una manera continua, cumplir sus obligaciones y seguir invirtiendo.

Entre los objetivos más importantes del presupuesto de efectivo, encontramos los siguientes:

Proporcionar información oportuna a la gerencia para la toma de decisiones.

Brindar información sobre las actividades en las cuales se ha gastado el efectivo disponible.

Ayudar a tomar decisiones a corto plazo.

Determinar la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones con terceros y con accionistas.

A continuación, se expone el flujo de efectivo de la empresa que se ha venido desarrollando como ejemplo, el cual muestra los diferentes componentes del flujo: Los ingresos, las salidas y la fase de requerimiento o aplicación de recursos financieros.

PRESUPUESTO DE EFECTIVO DIRECTO				
	Enero	Febrero	Marzo	Total trimestre
Entradas Normales	\$354.702,00	\$191.965,00	\$219.662,00	\$766.330,00
Salidas de Efectivo				
Pago a Proveedores	\$63.171,00	\$121.096,00	\$239.947,00	\$424.214,00
Pago a Obreros	\$48.480,00	\$49.013,00	\$ 49.601,00	\$147.095,00
Pago de C.I.F	\$36.648,00	\$36.996,00	\$37.487,00	\$111.131,00
Pago de Gastos de Operación	\$16.160,00	\$16.459,00	\$16.842,00	\$49.460,00
Pago de Impuestos		\$49.000,00		\$49.000,00
Salidas Totales	\$164.459,00	\$272.564,00	\$343.877,00	\$780.900,00
Entradas - Salidas	\$190.243,00	\$-80.598,00	\$-124.215,00	\$-14.570,00
(+) Saldo Inicial de Efectivo	\$40.000,00	\$10.000,00	\$15.000,00	
(=) Sobrante (Faltante)	\$230.243,00	\$-70.598,00	\$-109.215,00	\$-14.570,00
(+) Préstamos Recibidos				
(+) Intereses Ganados		\$1.101,00	\$679,00	\$1.780,00
(+) Retiros de Inversión		\$220.243,00	\$135.746,00	
(-) Pago de Préstamos				
(-) Pago de Intereses		\$135.746,00	\$7.210,00	
(-) Inversiones	\$220.243,00			
(=) Saldo Final de Efectivo	\$10.000,00	\$15.000,00	\$20.000,00	

Tabla 29.
Presupuesto de Efectivo Directo

En resumen, el flujo de tesorería se realiza de la siguiente manera:

Entradas normales: Se trata del valor de todos los ingresos por ventas de cada mes, menos los créditos otorgados y más los cobros realizados.



El valor de las salidas de efectivo: Es el valor total de pagos a proveedores, pago a obreros, pago de C.I.F (total del CIF sin las depreciaciones porque estas no salen de caja), pago de gastos de operación, pago de impuestos (valor lo encontramos en el Balance General del periodo anterior), se suman todos esos valores y obtenemos el valor en salidas de efectivo.

El **presupuesto de tesorería** es un estado que le permite a la empresa verificar a cuánto asciende el valor que se requiere de efectivo o, en ciertos casos, la necesidad de dinero en el periodo para enfrentar las obligaciones. Se lo estructura de la siguiente manera:

- **Entradas de efectivo de operación**

Forman parte de estas cuentas todos aquellos valores que representan ingresos en efectivo a las arcas de las empresas. Los más comunes son:

- Ventas al contado.
- Cobros de créditos a vencimiento.

- **Salidas de Efectivo de operación**

Forman parte de estas cuentas todos aquellos valores que representan salidas de efectivo de las arcas de las empresas. Los más comunes son:

- Pagos de cuentas al contado.
- Pagos de créditos a vencimiento.
- Pago de impuestos.
- Pagos por mano de obra o nómina.

Una vez obtenidos los dos subtotales anteriores, se procede a obtener la diferencia entre el valor total de los ingresos y el valor total de los egresos. Se anota que un posible resultado negativo como producto de esta operación no evidencia una pérdida en operación o que la empresa vaya a quebrar, pues únicamente indica que, en el periodo calculado, las necesidades de efectivo son superiores a los ingresos de dinero a la empresa. Esta situación se espera que se vea revertida en los periodos subsiguientes. A este resultado se lo denominaría como sobrante o faltante de efectivo.

Una vez obtenido el sobrante o faltante de efectivo, debemos sumarle el saldo de caja registrado al final del periodo anterior pues, como es de esperarse. Si al 31 de diciembre del periodo anterior la caja registra un valor determinado, este pasa a formar parte del saldo inicial del periodo siguiente. Es probable que un efecto de resultado negativo (salidas superiores a las entradas de efectivo) se vea solucionado con esta operación.

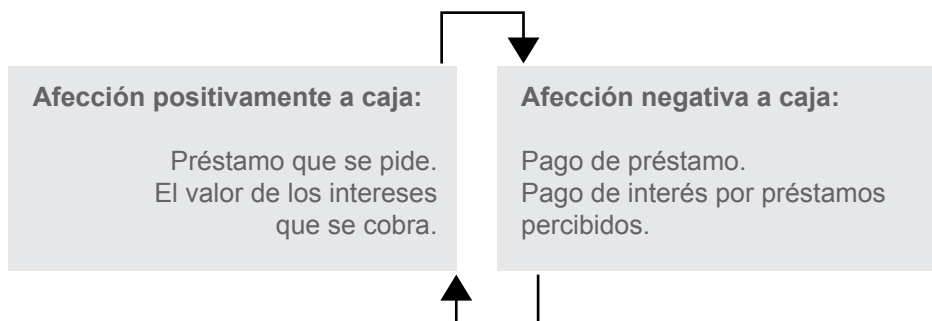
Con los valores obtenidos hasta el momento, tenemos que revisar las políticas que fueron dictadas por la empresa para velar por su correcto funcionamiento. Así, se compara el saldo generado luego de las operaciones descritas en el párrafo anterior con el saldo mínimo aceptable de efectivo (valor proveniente de una política interna de la empresa). Este nuevo resultado nos daría tres alternativas:

1. Que el valor obtenido sea superior al saldo mínimo de caja requerido.
2. Que el valor obtenido sea inferior al saldo mínimo de caja requerido.
3. Que el saldo obtenido sea igual al saldo mínimo de caja requerido (situación que muy difícilmente sucedería en las empresas).

Bajo estos resultados, en caso de que el resultado sea superior al saldo mínimo de caja, nos enfrentamos ante una situación de exceso de recursos requeridos. Mantener este dinero en exceso sería un desperdicio para la empresa, por lo que deberíamos encontrar alternativas de uso de dinero.

Si los resultados son negativos, nos enfrentamos a condiciones en las que la empresa requiere de recursos. Para ello, tenemos alternativas que volverían positivo el saldo al final del periodo.

Bajo estas condiciones, si el saldo es positivo, procederíamos a realizar inversiones (usualmente pólizas de acumulación), pagar préstamos o pagar intereses por préstamos percibidos. Si el saldo es negativo, deberíamos volverlo positivo mediante el retiro de valores en inversiones, el cobro de intereses por inversiones, o la adquisición de deudas (préstamos).



Vale la pena anotar que, para obtener el valor de los intereses ganados, se debe multiplicar el valor de los retiros de inversión por la tasa pasiva (este valor se encuentra en los datos para la elaboración de los presupuestos) y se divide para 12, ya que el estado de flujo de efectivo se está haciendo con periodicidad mensual. Después de obtener estos valores, se deben sumar al valor de sobrante o faltante de efectivo el valor de los préstamos, más los intereses ganados, más los retiros de inversión y / o restar los pagos de préstamos, los pagos de interés y las inversiones. De esta manera, obtenemos el saldo final de efectivo.

Ejercicio de preparación

E.P.31. Si tenemos cuentas por cobrar a vencer en junio de 500, ventas en abril por \$900, de los cuales 60% son a crédito (30 y 60 días), y ventas en mayo por \$600 con las mismas condiciones registradas en abril, ¿cuál sería el flujo de efectivo proyectado a junio?

El estado de fuentes y usos es un estado financiero auxiliar o complementario, elaborado con la finalidad de conocer de dónde vienen los recursos y cómo

se los emplearon. Así, es una herramienta que permite tomar decisiones a las empresas y define cuál es la estructura financiera de las organizaciones. Para realizar este estado, se necesita el balance general y se compara dos años; es decir, se debe restar el año base para el año anterior y así se obtiene una variación de las cuentas. De esa manera, se clasifica si es uso o fuente de dinero. En este caso, se realizó con el mes de febrero como un período base; es decir, se restó el valor de las cuentas de febrero con las cuentas de enero (Diccionario Empresarial, 2017).

PRESUPUESTO DE EFECTIVO DIRECTO				
Cuentas	Enero	Febrero	Variación	Uso o Fuente
	TOTAL	TOTAL		
Efectivo	\$10.000,00	\$15.000,00	\$5.000,00	USO
Inversiones Temporales	\$220.243,27	\$135.746,43	-\$84.496,84	FUENTE
Clientes	\$56.358,00	\$58.117,50	\$1.759,50	USO
Inventario de Materia Prima	\$7.461,94	\$8.032,96	\$571,02	USO
Inventario de artículos terminados	\$57.321,73	\$60.794,57	\$3.472,84	USO
Total Activo Circulante	\$351.384,94	\$277.691,46	-\$73.693,49	FUENTE
Inversiones Permanentes	\$0,00	\$0,00	\$0,00	
Terrenos	\$100.000,00	\$100.000,00	\$0,00	
Edificios	\$100.000,00	\$100.000,00	\$0,00	
Depreciación Acumulada de Edificios	-\$40.416,67	-\$40.833,33	-\$416,66	FUENTE
Maquinaria y equipo industrial	\$200.000,00	\$200.000,00	\$0,00	
Dep. acumulada de maquinaria y equipo industrial	-\$70.000,00	-\$90.000,00	-\$20.000,00	FUENTE
Total Activo no circulante	\$289.583,33	\$269.166,67	-\$20.416,66	FUENTE
TOTAL ACTIVO	\$640.968,27	\$546.858,13	-\$94.110,15	FUENTE
Pasivo				
Proveedores	\$156.756,62	\$187.030,51	\$30.273,89	FUENTE
Préstamos bancarios a corto plazo	\$73.000,00	\$73.000,00	\$0,00	
Provisiones por riesgos y gastos	\$84.835,33	\$56.401,97	-\$28.433,36	USO
Impuestos y P.T.U. por pagar	\$49.000,00		-\$49.000,00	USO
Total Pasivo a corto plazo	\$363.591,95	\$316.432,48	-\$47.159,47	USO
Hipotecas por pagar			\$0,00	
Total pasivo al Largo Plazo			\$0,00	
TOTAL PASIVO	\$363.591,95	\$316.432,48	-\$47.159,47	USO
Patrimonio			\$0,00	
Capital Contribuido			\$0,00	
Capital Social	\$300.000,00	\$277.376,32	-\$22.623,68	USO
Aportes para futuros aumentos de Capital				
Prima en venta de acciones				
Total Capital Contribuido	\$300.000,00	\$277.376,32	-\$22.623,68	USO
Capital Ganado				
Reserva Legal			\$0,00	
Reserva Facultativa			\$0,00	
Utilidades retenidas ejercicio anterior	\$89.200,00	\$89.200,00	\$0,00	
Total Capital Ganado	\$89.200,00	\$89.200,00	\$0,00	
Pérdida del Ejercicio	-\$111.823,68	-\$136.150,68	-\$24.327,00	USO
Total Pérdidas del Ejercicio	-\$111.823,68	-\$136.150,68	-\$24.327,00	USO
TOTAL PATRIMONIO	\$277.376,32	\$230.425,64	-\$46.950,68	USO
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$640.968,27	\$546.858,13	-\$94.110,15	USO

Tabla 30.
Estado de Fuentes y de Usos

Para poder diferenciar si la variación es fuente o uso, se deben tomar en consideración los siguientes rubros:

FUENTE	USO
Utilidad Depreciación Aumento capital y pasivos Disminución de activos	Aumento de activos Disminución de pasivos Pérdida neta Pago de dividendos/reparto utilidades

Estado de resultados presupuestado

En el estado de resultados proyectado intervienen todas las cuentas que se han obtenido en los presupuestos desarrollados hasta el momento. Es en esta instancia en donde se van a determinar las posibles utilidades generadas por la empresa bajo las condiciones planteadas en la compañía o las posibles pérdidas generadas por las condiciones establecidas.

Bajo este contexto, debemos propender a establecer las condiciones bajo las cuales daríamos por aceptados los resultados obtenidos en la proyección de la organización y, en caso de ser necesario, realizar los ajustes de rigor que revisen todos los presupuestos desarrollados previamente. Se busca alterar positivamente los posibles resultados.

Vale la pena aclarar que, al tratarse de una proyección que recoge diversos comportamientos futuros estimados, los resultados tienen altas probabilidades de variar. Por lo cual, si una posible utilidad tiene una variación mínima sobre los resultados inferiores aceptables, el posible incumplimiento de esta meta podría traer consecuencias de importancia en la firma.

ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO				
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Total
Ventas Netas	\$187.860,00	\$193.724,99	\$201.931,18	\$583.516,17
(-) Costo de Ventas	\$263.523,68	\$293.417,15	\$299.006,48	\$855.947,31
(=) Utilidad Bruta	-\$75.663,68	-\$99.692,16	-\$97.075,30	-\$272.431,14
(-) Gastos Operacionales	\$36.160,00	\$36.458,52	\$36.841,62	\$109.460,14
(=) Utilidad Operacional	-\$111.823,68	-\$136.150,68	-\$133.916,92	-\$381.891,28
(-) Gastos Financieros	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
(+) Productos Financieros	\$0,00	\$1.101,22	\$678,73	\$1.779,95
(=) Utilidad antes de impuestos	-\$111.823,68	-\$135.049,46	-\$133.238,19	-\$380.111,33
(-) Impuestos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
(=) Utilidad Neta	-\$111.823,68	-\$135.049,46	-\$133.238,19	-\$380.111,33

Tabla 31.
Estado Presupuestado de Resultados

En la aplicación práctica, para el Estado de Resultados, se inicia con la inclusión de las ventas proyectadas obtenidas en el Presupuesto de ventas y que equivalen a \$187.860,00 en el mes de enero. A este rubro se le debe disminuir el costo total de ventas que se calculó en el Estado de Costos de Productos Vendidos.

De estos cálculos, obtenemos la utilidad bruta o, en el presente caso y dado que los resultados obtenidos arrojaron valores negativos, la pérdida del ejercicio. Aquí podemos apreciar un panorama en el cual la presupuestación en egresos excedió a los ingresos, motivo por el cual debemos revisar los resultados planteados tanto en ingresos como en egresos y mantener así resultados futuros aceptables para la organización.

A la Utilidad Bruta obtenida se le disminuyen los gastos operacionales, gastos financieros, si los hubiera, y se incrementan los productos financieros obtenidos de las inversiones, como lo detallamos también en el Estado de Flujo de Efectivo. Finalmente, obtenemos la pérdida total del ejercicio en el presente caso, o la posible utilidad a ser generada por la empresa.

Balance general

El balance general es un informe financiero contable que muestra la situación económica y financiera de una empresa, al conocer la disponibilidad del dinero, inventarios o cuentas por cobrar y la manera en la que estas fueron financiadas: recursos propios o de terceros.

El presente Balance General refleja el estado financiero del ejercicio resuelto durante el trayecto de todo el texto. Se encuentran los valores de Activo, las deudas que mantiene la entidad con terceros y demostramos también el patrimonio neto de la misma.

BALANCE GENERAL				
Activo	Enero	Febrero	Marzo	Total
Efectivo	\$10.000,00	\$15.000,00	\$20.000,00	\$45.000,00
Inversiones Temporales	\$220.243,27	\$135.746,43	\$7.210,23	\$363.199,93
Clientes	\$56.358,00	\$58.117,50	\$40.386,24	\$154.861,74
Inventario de Materia Prima	\$7.461,94	\$8.032,96	\$9.623,91	\$25.118,81
Inventario de artículos terminados	\$57.321,73	\$60.794,57	\$71.463,57	\$189.579,87
Total Activo Circulante	\$351.384,94	\$277.691,46	\$148.683,95	\$777.760,35
Inversiones Permanentes				
Terrenos	\$100.000,00	\$100.000,00	\$100.000,00	\$300.000,00
Edificios	\$100.000,00	\$100.000,00	\$100.000,00	\$300.000,00
Depreciación Acumulada de Edificios	-\$40.416,67	-\$40.833,33	-\$41.250,00	-\$122.500,00
Maquinaria y equipo industrial	\$200.000,00	\$200.000,00	\$200.000,00	\$600.000,00
Dep. acumulada de maquinaria y equipo industrial	-\$70.000,00	-\$90.000,00	-\$110.000,00	-\$270.000,00
Total Activo no circulante	\$289.583,33	\$269.166,67	\$248.750,00	\$807.500,00
TOTAL ACTIVO	\$640.968,27	\$546.858,13	\$397.433,95	\$1.585.260,35
Pasivo				
Proveedores	\$156.756,62	\$187.030,51	\$111.164,79	\$454.951,92
Préstamos bancarios a corto plazo	\$73.000,00	\$73.000,00	\$73.000,00	\$219.000,00
Provisiones por riesgos y gastos	\$84.835,33	\$56.401,97	\$27.560,43	\$168.797,73
Impuestos y P.T.U. por pagar	\$49.000,00	\$0,00	\$0,00	\$49.000,00
Total Pasivo a corto plazo	\$363.591,95	\$316.432,48	\$211.725,22	\$891.749,65
Hipotecas por pagar				
Total pasivo al Largo Plazo				
TOTAL PASIVO	\$363.591,95	\$316.432,48	\$211.725,22	\$891.749,65
Patrimonio				
Capital Contribuido				
Capital Social	\$300.000,00	\$277.376,32	\$230.425,64	\$807.801,96
Aportes para futuros aumentos de Capital				
Prima en venta de acciones				
Total Capital Contribuido	\$300.000,00	\$277.376,32	\$230.425,64	\$807.801,96
Capital Ganado				
Reserva Legal				
Reserva Facultativa	\$89.200,00	\$89.200,00	\$89.200,00	\$267.600,00
Utilidades retenidas ejercicio anterior				
Total Capital Ganado	\$89.200,00	\$89.200,00	\$89.200,00	\$267.600,00
Pérdida del Ejercicio	\$111.823,68	\$136.150,68	-\$133.916,92	-\$381.891,28
Total Pérdidas del Ejercicio	\$111.823,68	\$136.150,68	-\$133.916,92	-\$381.891,28
TOTAL PATRIMONIO	\$277.376,32	\$230.425,64	\$185.708,72	\$693.510,68
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$640.968,27	\$546.858,12	\$397.433,94	\$1.585.260,33

Tabla 32.
Balance General

Los valores de Activos para el mes de enero dan un total de \$640.968,27, los mismos que componen la cuenta de Efectivo e Inversiones Temporales. Estos valores se sustraen del Saldo Final de Efectivo e Inversiones del Estado de Flujo de Efectivo Directo. El valor de la cuenta de Clientes se toma del Presupuesto de Ventas de los valores adeudados por ventas a crédito.

El valor de inventario de Materia Prima lo sustraemos del Auxiliar de Materia Prima Requerida e Inventario Final Materia Prima; así mismo, el Inventario de Artículos terminados lo obtenemos del Auxiliar de Inventario Final Productos Terminados.

Las cuentas del Activo no circulante están compuestas por los Terrenos, Edificio y la Maquinaria y equipo industrial. Estos valores los obtenemos del Anexo de Balance General al 31 de diciembre. Como todo bien mueble, hay que depreciarlo de acuerdo con su vida útil, para lo que se debe aplicar porcentajes amparados a la Ley de Régimen Tributario Interno.

Las cuentas de pasivos las componen los proveedores, que se obtienen de los valores de adquisiciones a crédito de la materia prima requerida. Los valores de préstamos bancarios los arrastramos del Anexo de Balance General al 31 de diciembre. La cuenta de Provisiones por riesgos y gastos se estima, ya que no se conoce cómo va a terminar la empresa dentro de un futuro.

Se realiza esta provisión para solventar futuros inconvenientes ante posibles impagos de clientes o cualquier otra contingencia como la pérdida del ejercicio. Esto se debe a que este valor nos ayuda a solventar las pérdidas de los meses de enero, febrero y marzo, al cubrir gastos de MO o MP. El pago de impuestos pendientes del Anexo de Balance General al 31 de diciembre se hace en el mes de febrero.

La cuenta de Patrimonio está compuesta por el capital social de 300.000,00 en el mes de enero. Este valor disminuye para los otros meses, debido a las pérdidas generadas. Así, se concluye con el Balance General de los meses de enero, febrero y marzo.

Anexo-datos para ejercicio de aplicación

Datos para la elaboración de los presupuestos de Enero, febrero y marzo	
Datos históricos	Diciembre
Precio de venta	\$6,20
Ventas históricas en unidades	40.000
Días plazo para ventas a crédito	30
Ventas a crédito	90%
Costo de producción unitario	S/. 5,00
Precio de compra por unidad de materia prima	\$1,20
Días plazo para compras a crédito de materia prima	90
Tarifa por hora de MOD	\$1,20
Tasa variable CIF por unidad producida	\$0,04
CIF fijos desembolsables por mes	\$35.000
Tasa variable de gastos de operación por unidad vendida	\$0,20
Gastos de operación fijos desembolsables por mes	\$10.000
Plazo de las inversiones temporales	30

Activo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
INCREMENTO DE VENTAS EN UNIDADES	-25,00%	2,00%	3,00%	20,00%	13,00%
TASA DE INFLACIÓN MENSUAL	1,00%	1,10%	1,20%		
VENTAS A CRÉDITO	30%	30%	20%		
DÍAS PLAZO PARA VENTAS A CRÉDITO	30	30	30		
NIVEL DEL INVENTARIO FINAL DE ARTÍCULOS TERMINADOS (Base: ventas del próximo mes)	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	
COMPRAS DE MATERIA PRIMA A CRÉDITO	60,00%	20,00%	10,00%		
DÍAS PLAZO PARA COMPRAS A CRÉDITO DE MATERIA PRIMA	90	30	30		
NIVEL DEL INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA (Base: materia prima requerida total del próximo mes)	5,00%	5,00%	5,00%		
UNIDADES DE MATERIA PRIMA REQUERIDA POR UNA UNIDAD DE PRODUCCIÓN	4	4	4	4	
HORAS DE M.O.D. REQUERIDAS POR UNIDAD DE PRODUCCIÓN	1	1	1		
TOTAL DE HORAS MENSUALES GARANTIZADAS A OBREROS	40.000	40.000	40.000		
G.I.F. FIJOS VIRTUALES POR MES	\$60.000	\$60.000	\$60.000		
GASTOS DE OPERACIÓN FIJOS VIRTUALES POR MES	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000		
SALDO MÍNIMO REQUERIDO EN CAJA AL FINAL DE CADA MES	\$ 10.000	\$ 15.000	\$ 20.000		
TASA ACTIVA	18,00%	18,00%	18,00%		
TASA PASIVA	6,00%	6,00%	6,00%		
TASA DE IMPUESTO Y PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES	40%	40%	40%		
LOS IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES DEL AÑO ANTERIOR SE PAGARÁN EN:	febrero				

BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE (cifras en dólares)			
ACTIVO CIRCULANTE		PASIVO CORTO PLAZO	
Efectivo	40.000	Proveedores	62.000
Inversiones temporales	-	Préstamos bancarios a corto plazo	73.000
Clientes	198.000	Impuestos y P.T.U. por pagar	49.000
Inventario de materia prima	5.200		
Inventario de artículos terminados	20.000		
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	263.200	TOTAL CORTO PLAZO	184.000
NO CIRCULANTE		LARGO PLAZO	
Inversiones permanentes	-	Hipotecas por pagar	-
Terrenos	100.000		
Edificios	100.000	TOTAL LARGO PLAZO	-
Depreciación acumulada de edificios	40.000		
Maquinaria y equipo industrial	200.000	TOTAL PASIVO	184.000
Depreciación acumulada de maquinaria y equipo industrial	50.000		
TOTAL ACTIVO NO CIRCULANTE	310.000	CAPITAL CONTABLE	
		CAPITAL CONTRIBUIDO	
		Capital social	300.000
		Aportes para futuros aumentos de capital	-
		Prima en venta de acciones	-
		TOTAL CAPITAL CONTRIBUIDO	300.000
		CAPITAL GANADO	
		Reserva legal	-
		Reserva facultativa	-
		Utilidades retenidas	89.200
		TOTAL CAPITAL GANADO	89.200
		TOTAL CAPITAL CONTABLE	389.200
TOTAL ACTIVO	573.200	TOTAL PASIVO Y CAPITAL CONTABLE	573.200

Tabla 32.
Balance General



Parte

**Presupuesto en
el sector público**

Capítulo 12

El sector público

El sector público ecuatoriano, de acuerdo con la Constitución de la República del Ecuador (2008), en su artículo 225, comprende los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y de Control Social; los entes que conforman el régimen autónomo descentralizado; las entidades creadas para la prestación de servicios públicos; y, finalmente, personas jurídicas que prestan servicios públicos. Estas últimas son creadas por los gobiernos autónomos descentralizados.

El Sector Público está conformado por:

Las funciones: Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y Transparencia y Control Social.

Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado.

Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado.

Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos.

Clasificación del sector público

Según las funciones que cumplen las entidades en el sector público, se clasifican en dos grupos importantes:

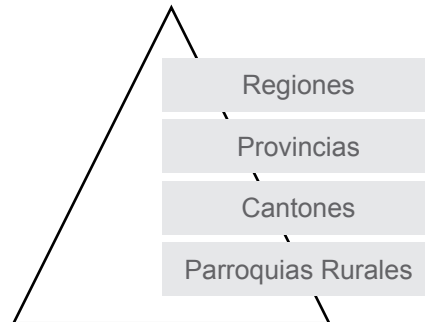
- 1.El sector público financiero
- 2.El sector público no financiero.

En el sector público financiero (SPF) se integran las entidades y organismos que pertenecen al sector bancario o instituciones financieras públicas, tales como el Banco Central del Ecuador, el Banco del Estado, la Corporación Financiera Nacional, BanEcuador, entre otros.

Mientras tanto, en el sector público no financiero (SPNF) se encuentran las entidades que forman parte del Presupuesto General del Estado y desempeñan las cinco funciones del estado; los gobiernos autónomos descentralizados; las universidades públicas, entes público e instituciones de Seguridad Social.

Organización territorial del Ecuador

La organización territorial del Ecuador está en el Art. 242 de la Constitución de la República del Ecuador (2008). Aquí, se establece que esta está conformada por:



El presupuesto público

Al respecto, el Título VI-Régimen del Desarrollo; Capítulo 4-Soberanía Económica; Sección Cuarta-Presupuesto General del Estado establece que el presupuesto es un instrumento para la determinación y gestión de los ingresos y egresos del Estado e incluye todos los ingresos y egresos del sector público, con excepción de aquellos que pertenecen a las siguientes entidades:

- Seguridad Social
- La banca pública
- Las empresas públicas
- Los gobiernos autónomos descentralizados.

Definición

El presupuesto público es una herramienta de carácter financiero, económico y social, elaborado con la participación de los involucrados. El mismo permite a un administrador público, dotado de autoridad, planear, programar y proyectar los ingresos y gastos públicos en un período fiscal, destinado a la gestión de ejecutarlo. De esta manera, se busca que se logren los objetivos institucionales, conforme a sus competencias.

Tal como lo establece el artículo 95 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPYFP), el presupuesto comprende las normas, técnicas, métodos y procedimientos vinculados a la previsión de ingresos, gastos y financiamiento para la provisión de bienes y servicios públicos, a fin de cumplir las metas del Plan Nacional de Desarrollo y las Políticas Públicas.

Es un instrumento de gestión del Estado para el logro de resultados a favor de la población, por medio de la prestación de servicios y cumplimiento de metas con equidad, eficacia y eficiencia de las entidades públicas.

En el sector público, el presupuesto cuantifica los recursos que requieren los gastos de funcionamiento, la inversión y el servicio de la deuda pública del estado.

El presupuesto público tiene que ver con los recursos asignados para el cumplimiento de metas y objetivos propuestos por el gobierno. Va en paralelo a las necesidades de la población. Este presupuesto constituye una herramienta importante dentro del Plan Operativo Anual (POA). Debe, en todo caso, cumplirse con eficiencia, eficacia, equidad, ética y economía.

Por lo tanto, el presupuesto es un documento que recoge el compromiso formal de una entidad frente a sus ciudadanos. Expresa, de una manera técnica, los logros que quiere alcanzar, en el período económico correspondiente, al determinar las acciones, el tiempo, el lugar y lo que para ello necesita, en términos de recursos financieros establecidos en función de sus costos, las fuentes de sus ingresos y el programa financiero requerido. En definitiva, constituye un plan anual de acción de una entidad, en términos de dinero.

Tipos de presupuesto público

Si bien el responsable del presupuesto público lo constituye el Ministerio de Finanzas, que se encarga de emitir la normativa, los lineamientos, las políticas, los clasificadores presupuestarios, los manuales e instructivos en general, podemos considerar tres tipos de presupuestos:

Presupuesto General del Estado

Es un instrumento de política fiscal que sirve para gestionar los ingresos que se obtienen de la venta de petróleo y sus derivados, recaudación de impuestos, tasas, transferencias y donaciones que se reciben. Además, gestiona los gastos que cubre el estado, como los realizados en gastos en el personal, servicios, suministros y materiales, producción, y las relacionadas para suplir las necesidades básicas de la sociedad, etc.

Presupuesto de Empresas Públicas

Toda empresa pública, con base en su planificación de largo plazo y su plan operativo anual y como una herramienta de planificación y control, debe realizar una administración presupuestaria de sus ingresos, así como una adecuada asignación de gastos.

Presupuesto de los Gobiernos Autónomos Descentralizados

El COOTAD, en su Art. 215, establece que: El presupuesto de los Gobiernos Autónomos Descentralizados se ajustará a los planes regionales, provinciales, cantonales y parroquiales respectivamente; elaborados participativamente de acuerdo con la Constitución y a la ley. Así mismo, todo programa o proyecto financiado con recursos públicos tendrá, metas, objetivos y plazos que, al ser finalizados, serán evaluados.

El presupuesto de los gobiernos autónomos descentralizados se ajustará a los planes regionales, provinciales, cantonales y parroquiales, respectivamente, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo, sin menoscabo de sus competencias y autonomía.

En el presente documento relativo al presupuesto en el sector público, nos concentraremos fundamentalmente en los presupuestos de los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

El presupuesto: instrumento de planificación, naturaleza y fines

El gobierno nacional normalmente adopta un sistema de planificación alineado al plan nacional de desarrollo de largo y corto plazo, al establecer un conjunto de políticas, programas y proyectos concebidos en función de las necesidades del desarrollo armónico y de conseguir niveles superiores de bienestar colectivo. Estas se constituyen en las acciones de los organismos que conforman el sector público, para los cuales la planificación tiene carácter obligatorio.

Las políticas, programas y proyectos pretenden alcanzar, en el corto y largo plazo, objetivos y metas que se priorizan y definen con base en las alternativas seleccionadas, de acuerdo con las múltiples necesidades, dadas las condiciones y circunstancias previstas para la economía en su conjunto.

Conforme la naturaleza de los planes de largo plazo, su ejecución demanda que, por medio de los planes operativos anuales, se vayan desglosando y especificando las responsabilidades que corresponden a los organismos del Estado, de acuerdo con la esfera de acción. Esto tiene que ir de acuerdo con las competencias asignadas por ley.

Puede concluirse, entonces, que el presupuesto tiene que manejarse por dos clases de magnitudes, en su contenido y ejecución. Por una parte está lo relativo a magnitudes reales, expresadas en objetivos y metas de los distintos programas, como entregas efectivas de bienes y servicios y, por otra, el movimiento monetario, que implica utilizar los distintos tipos de recursos para el logro de los propósitos preestablecidos. Por lo tanto, el documento presupuestario entrelaza magnitudes financieras (monetarias) y reales (Bienes y servicios), que concretan las demandas finales que se requieren en un ejercicio económico.

En consecuencia, el documento presupuestario no es simplemente un instrumento de carácter contable y financiero, sino que su contenido y alcance rebasa esa limitación. Más bien, está más caracterizado por otras funciones trascendentales que definen sus fines fundamentales:

1. Constituye un instrumento de planificación que expresa objetivos y metas, finales o parciales, que se desea alcanzar en un período. Deben ser compatibles con el plan nacional de desarrollo.
2. Constituye un instrumento de programación porque costea el logro de metas y objetivos y establece las asignaciones suficientes para el desarrollo de acciones concretas. Es decir, hace una previsión efectiva y garantiza el logro de las propuestas preestablecidas.
3. Constituye un instrumento de administración, en la medida en que define responsabilidades y obliga a una entidad a ser más eficiente para cumplir el compromiso social en beneficio de la comunidad.

4. Constituye un instrumento de política, en el sentido en que recoge las decisiones sobre el manejo y orientación de recursos, tanto por su origen como por el destino que, implícitamente, reflejan la filosofía de acción de cada entidad.
5. Finalmente, constituye una herramienta fundamental para la contabilidad gubernamental, la auditoría y la rendición de cuentas.

Código orgánico de planificación y finanzas públicas (COPYFP)

El COPYFP se establece con el objeto de organizar, normar y vincular el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa (SNPP) con el Sistema Nacional de Finanzas Públicas (SINFIP) y poder regular las funciones que se desempeñan en el sector público. Este código regula el ejercicio de las competencias de planificación y el ejercicio de la política pública.

Este código rige para las entidades, instituciones y organismos que corresponden al Gobierno Nacional y los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

Planificación Nacional

Conforme lo establece el COPYFP, en el artículo 10, la planificación nacional es responsabilidad y competencia del Gobierno Central. Se ejerce a través del Plan Nacional de Desarrollo; por lo tanto, le corresponde la planificación a escala nacional.

Para este efecto, se desarrollará una Estrategia Territorial Nacional como instrumento complementario del Plan Nacional de Desarrollo. Además, se implementarán procedimientos de coordinación y armonización entre el gobierno central y los gobiernos autónomos descentralizados que permitan la articulación de los procesos de planificación territorial en el ámbito de sus competencias.

Conforme el artículo 11 del COPYFP, el ejercicio desconcentrado de la planificación nacional lo formulará y ejecutará la planificación nacional y sectorial con enfoque territorial y de manera desconcentrada. Tendrá una planificación territorializada del gasto público y se conformarán espacios de coordinación de la función ejecutiva en los niveles regional, provincial, municipal y parroquial.

Debe propiciarse también una función ejecutiva desconcentrada con los gobiernos autónomos descentralizados, la sociedad civil y la ciudadanía, en el marco de las instancias de participación de cada nivel de gobierno, de conformidad con la ley.

Planificación de los Gobiernos Autónomos Descentralizados

Según el artículo 12 del COPYFP, la planificación del desarrollo y el ordenamiento territorial es competencia de los gobiernos autónomos descentralizados, en sus territorios, mediante el ejercicio de sus propios planes y demás instru-

mentos. Tienen que trabajar en articulación y coordinación con los diferentes niveles de gobierno, en el ámbito del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa

Información para la Planificación

En el Art. 30 del COPYFP, se especifica que la información para la planificación tendrá carácter oficial y público. Deberá generarse y administrarse en función de las necesidades establecidas en los instrumentos de planificación definidos en este código. Al respecto, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo establecerá los mecanismos, metodologías y procedimientos aplicables a la generación y administración de la información para la planificación, así como sus estándares de calidad y pertinencia. Adicionalmente, definirá el carácter de oficial de los datos relevantes para la planificación nacional y definirá los lineamientos para la administración, levantamiento y procesamiento de la información. Estos lineamientos serán aplicables para las entidades que conforman el sistema.

La información para la construcción de las políticas públicas será de libre acceso, conforme lo determina el artículo 31 del COPYFP, tanto para las personas naturales como para las jurídicas públicas y privadas. Habrá salvedades en los casos que señale la Ley. Para el efecto, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) tendrá a su cargo el Sistema Nacional de Información.

El Sistema Estadístico y Geográfico Nacional será la fuente de información para el análisis económico, social, geográfico y ambiental que sustente la construcción y evaluación de la planificación de la política pública en los diferentes niveles de gobierno. Tendrá el carácter de oficial y deberá ser obligatoriamente entregado por las instituciones integrantes del Sistema Estadístico Nacional al organismo nacional de Estadística para su utilización, custodia y archivo.

La información estadística y geográfica generada o actualizada por los Gobiernos Autónomos Descentralizados se coordinará con el Sistema Nacional de Información.

Plan de ordenamiento territorial de los gobiernos autónomos descentralizados

En concordancia con el artículo 41 del COPYFP, los planes de desarrollo son las directrices principales de los gobiernos autónomos descentralizados, respecto de las decisiones estratégicas de desarrollo en el territorio. Estos tendrán una visión de largo plazo y serán implementados a través del ejercicio de sus competencias asignadas por la Constitución de la República y las Leyes, así como de aquellas que sean transferidas como resultado del proceso de descentralización.

Conforme lo establece el Código de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización (COOTAD), los planes de desarrollo de los gobiernos autónomos descentralizados deberán contener, al menos, un diagnóstico, una propuesta sobre la visión de mediano y largo plazos, los objetivos, políticas, estrategias,

resultados y metas deseadas y el modelo territorial que debe implementarse para viabilizar el logro de sus objetivos. Se debe incluir, además, el modelo de gestión que precise los datos específicos de los programas y proyectos, cronogramas estimados y presupuestos, instancias responsables de la ejecución, sistema de monitoreo, evaluación y retroalimentación. Todo esto debe facilitar la rendición de cuentas y el control social.

Cabe indicar que los planes de desarrollo de los gobiernos autónomos descentralizados deben considerar los objetivos de los planes de los niveles superiores e inferiores de gobierno.

El plan de ordenamiento territorial es un instrumento de planificación del desarrollo que tiene por objeto el ordenar, compatibilizar y armonizar las decisiones estratégicas de desarrollo respecto de los asentamientos humanos, las actividades económico-productivas y el manejo de los recursos naturales en función de las cualidades territoriales. Esto se hace a través de la definición de lineamientos para la materialización del modelo territorial de largo plazo, establecido por el nivel de gobierno respectivo.

Los planes de ordenamiento territorial regionales, provinciales y parroquiales se articularán entre sí. Deben observar, de manera obligatoria, lo dispuesto en los planes de ordenamiento territorial cantonal y/o distrital, respecto de la asignación y regulación del uso y ocupación del suelo.

Los planes de desarrollo y de ordenamiento territorial entrarán en vigor a partir de su expedición, mediante el acto normativo correspondiente.

Es obligación de cada gobierno autónomo descentralizado publicar y difundir sus respectivos planes de desarrollo y de ordenamiento territorial, así como actualizarlos al inicio de cada gestión administrativa.

Los planes de desarrollo y de ordenamiento territorial constituyen referentes obligatorios para la elaboración de planes de inversión, presupuestos y demás instrumentos de gestión de cada gobierno autónomo descentralizado. La información sobre el cumplimiento de metas tiene como fin el optimizar las intervenciones públicas. Además, los GAD deben reportar anualmente a la SENPLADES el cumplimiento de las metas propuestas en sus respectivos planes.

Inversión pública y sus instrumentos.

La inversión pública es el conjunto de egresos y/o transacciones que se realizan con recursos públicos para mantener o incrementar la riqueza y capacidades sociales y del Estado. Tiene la finalidad de cumplir los objetivos de la planificación nacional.

Los ejecutores de los programas y proyectos de inversión pública deberán disponer de la evaluación de viabilidad y los estudios que los sustenten. Constituyen la expresión técnica y financiera del conjunto de programas y proyectos de inversión, debidamente priorizados, programados y territorializados. Además, deben estar encaminados a la consecución de los objetivos del régimen de desarrollo y de los planes del gobierno central y los gobiernos autónomos descentralizados.

Conforme lo establece el artículo 58 del COPYFP, los planes de inversión serán cuatrienales y anuales. Tienen que estar sustentados financieramente, para lo que deben permitir la certificación presupuestaria plurianual y la continuidad de la ejecución de la inversión pública. Los planes de inversión del presupuesto general del Estado serán formulados por la SENPLADES, mientras que en el ámbito de las Empresas Públicas, Banca Pública, Seguridad Social y gobiernos autónomos descentralizados, cada entidad formulará sus respectivos planes de inversión.

Se establece que únicamente los programas y proyectos incluidos en el Plan Anual de Inversiones podrán recibir recursos del Presupuesto General del Estado.

Se señala, además, que se conformará un banco de proyectos de inversión que serán presentados a la SENPLADES, a fin de que sean considerados como elegibles para recibir financiamiento público. Para ello, deberán proporcionar la información pertinente y territorializada para el seguimiento y evaluación de la inversión pública.

Principios del presupuesto público

Según el Sistema Nacional de Finanzas Públicas (SINFIP) del COPYFP, los presupuestos públicos se encuentran regidos por los siguientes principios:

- **Universalidad**

Expresa que el presupuesto estará conformado por todos los ingresos y gastos. Se señala que no se podrán compensar entre sí, antes de ser incluidos en el presupuesto.

- **Unidad**

Los ingresos y gastos deben estar incluidos en un solo presupuesto y ser presentados en un diseño generalizado, y no se puede hacer presupuestos especiales ni extraordinarios.

- **Programación**

Las asignaciones que se incorporan en el presupuesto deben cumplir con los requerimientos de recursos necesarios para la consecución de objetivos y metas planteadas en el presupuesto anual y plurianual.

- **Equilibrio y estabilidad**

El presupuesto debe mantener un equilibrio con relación a las metas de déficit o superávit fiscal. Al mismo tiempo, debe conservar una estabilidad presupuestaria en el mediano plazo.

- **Plurianualidad**

El presupuesto anual debe ser realizado dentro de un contexto coherente con las metas fiscales de equilibrio y sostenibilidad a mediano plazo.

- **Eficiencia**

En la producción de bienes y servicios públicos, se busca el menor costo y mejor calidad. Se espera que la asignación y utilización de recursos ocurra de manera óptima.

- **Eficacia**

Mediante la eficacia, se busca el logro de metas y resultados esperados en los proyectos establecidos en el presupuesto.

- **Transparencia.**

El presupuesto se presentará de forma clara y de fácil entendimiento para toda organización o sociedad, y emitirá informes públicos permanentes de los resultados obtenidos en la ejecución.

- **Flexibilidad**

El presupuesto será un instrumento flexible en cuanto sea susceptible de modificaciones para propiciar la más adecuada utilización de los recursos para la consecución de los objetivos y metas de la programación.

- **Especificación**

El presupuesto define, de manera clara, tanto el origen de los ingresos como su finalidad. Por lo tanto, no se permite gastar más allá de lo asignado ni fuera de los proyectos establecidos.

- **Legalidad**

En todas las fases del ciclo presupuestario, los ciudadanos y los poderes públicos deben tener presentes y someterse a las disposiciones del marco jurídico vigente relacionado con el ciclo presupuestario, normas de control interno, COO-TAD y demás normas aplicables.

- **Integralidad**

Entre todos los componentes del sinfín, debe haber un enfoque global y completo, que comprenda todos los vínculos entre la formulación y la ejecución. Es también multidisciplinario, en cuanto al diagnóstico de los problemas, a las interrelaciones institucionales, a las decisiones sobre los gastos de distinta naturaleza, a su cobertura y a sus múltiples efectos.

- **Sostenibilidad**

El presupuesto debe contar con los ingresos permanentes seguros y estables en el mediano y largo plazos, que permitan generar equilibrios o superávit como resultado de la gestión.

Gestión del presupuesto del sector público

El presupuesto del sector público debe gestionarse a través de la Cuenta Única del Tesoro Nacional abierta en el Banco Central del Ecuador, para el manejo de los recursos de los gobiernos autónomos descentralizados y demás cuentas necesarias. Los recursos públicos deben manejarse en la banca pública y de acuerdo con los mecanismos de acreditación, pagos e inversión en recursos

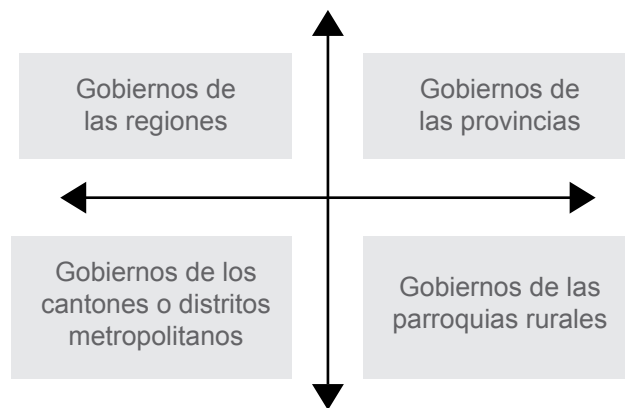
financieros establecidos en la ley. Existe la prohibición expresa de invertir recursos públicos en el exterior, sin autorización legal.

Gobiernos autónomos descentralizados

La ley que regula a los gobiernos autónomos descentralizados es el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), cuyo marco legal, en el artículo 28, establece que cada circunscripción territorial contará con un gobierno autónomo descentralizado (GAD) para impulsar el desarrollo dentro del sector y el buen vivir para los ciudadanos, a través del desempeño de sus competencias.

Estos GADs están gobernados por ciudadanos que han sido elegidos de forma democrática, los mismos que constituyen sus representantes políticos.

Constituyen gobiernos autónomos descentralizados los:



Transferencia de competencias y descentralización

El Sistema Nacional de Competencias tiene su origen en la Constitución de la República del Ecuador, vigente desde el año 2008. La finalidad del Consejo Nacional de Competencias, como organismo rector de este régimen, es la organización territorial del Estado, que se sustenta, entre otros principios, en la descentralización de funciones hacia los Gobiernos Autónomos. Estos son llamados a prestar servicios públicos de calidad y eficiencia, con mayor eficacia que el Gobierno central, por su relación directa con los ciudadanos.

El proceso de autonomías y descentralización constituye una política pública de aplicación en la mayoría de los regímenes democráticos, que se manifiesta en la formulación de planes estratégicos, programas y distribución de recursos para el buen manejo de la Administración Pública.

La provisión de servicios y la ejecución del gasto público exige a los Gobiernos, tanto el nacional como los descentralizados, establecer mecanismos enfocados

al cumplimiento de sus responsabilidades en beneficio de la comunidad. En este marco, es indudable que la descentralización a los regímenes locales, que tienen mayor capacidad para adecuar sus programas a las circunstancias específicas de la población, resulta más eficiente en la prestación de servicios. Esto conlleva una mejor administración de los bienes públicos en cada Provincia, Cantón o Parroquia.

Por lo tanto, la descentralización es la transferencia de competencias desde el gobierno nacional hacia los GAD; es decir, se transfieren poderes políticos, económicos y administrativos con atribuciones, autonomía orgánica y económica. Deben ejecutar las funciones delegadas, de acuerdo con las necesidades de sus ciudadanos. El objetivo es mejorar su calidad de vida y desarrollo.

Al respecto, el primer artículo de la Constitución establece que: “El Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico. Se organiza en forma de república y se gobierna de manera descentralizada...”.

Igualmente, el Título V de la Constitución desarrolla, en cinco capítulos, la organización territorial del Estado. Los capítulos son: Principios generales; organización del territorio; gobiernos autónomos descentralizados y regímenes especiales; régimen de competencias; y recursos económicos.

Con este marco, se expide el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), que es el cuerpo legal que rige a los gobiernos autónomos descentralizados. Los principios que los rigen son los de obligatoriedad, progresividad, equidad, solidaridad, subsidiariedad, corresponsabilidad, unidad, entre otros.

El COOTAD establece la organización político-administrativa en el territorio ecuatoriano, el régimen de los diferentes niveles de gobiernos y los regímenes especiales. De igual forma, con el objetivo de generar mayor equilibrio territorial en la provisión de bienes y servicios públicos, garantiza la autonomía política, administrativa y financiera entre dichos estamentos. Además, a través del Sistema Nacional de Competencias, desarrolla un modelo de descentralización con un componente fiscal de costeo, ya que la Constitución dispone, en el artículo 273, que toda competencia debe ser transferida con recursos, salvo expresa aceptación de la entidad que la asuma.

La Constitución, en el artículo 269, determina que el sistema nacional de competencias contará con un organismo técnico conformado por un representante de cada nivel de gobierno, que tendrá las siguientes funciones:

1. Regular el procedimiento y el plazo máximo de transferencia de las competencias exclusivas, que de forma obligatoria y progresiva deberán asumir los gobiernos autónomos descentralizados. Los gobiernos que acrediten tener capacidad operativa podrán asumir inmediatamente estas competencias.
2. Regular el procedimiento de transferencia de las competencias adicionales que señale la ley a favor del gobierno autónomo descentralizado.

3. Regular la gestión de las competencias concurrentes entre los diferentes niveles de gobierno, de acuerdo con el principio de subsidiariedad y sin incurrir en la superposición de competencias.
4. Asignar las competencias residuales a favor de los gobiernos autónomos descentralizados, excepto aquellas que, por su naturaleza, no sean susceptibles de transferencia.
5. Resolver, en sede administrativa, los conflictos de competencia que surjan entre los distintos niveles de gobierno, de acuerdo con los principios de subsidiariedad y competencia, sin perjuicio de la acción ante la Corte Constitucional.

El artículo 293 de la Constitución ordena que los presupuestos de los gobiernos autónomos descentralizados se deben ajustar a los planes regionales, provinciales, cantonales y parroquiales contenidos en el Plan Nacional de Desarrollo. Esto debe hacerse sin detrimento de sus competencias y autonomía.

En conclusión, el modelo de descentralización previsto en las disposiciones constitucionales tiene por objeto mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, a través de la transferencia de competencias, a través de sus recursos, a los gobiernos autónomos. Estos las ejercerán dentro de su territorio. La descentralización es una herramienta para lograr el ejercicio de los derechos ciudadanos y el efectivo acceso a los servicios públicos, por su cercanía física y administrativa.

Se pretende, por lo tanto, superar el debilitamiento económico-financiero de los GAD, que estaban sujetos a las decisiones de las autoridades del poder central; ellos, por la falta de capacitación del talento humano y deficiencias técnicas, eran subutilizados. Así, los gastos corrientes cubrían únicamente lo administrativo, lo que postergaba la inversión.

Consecuentemente, se pueden transferir competencias, recursos materiales y tecnológicos del gobierno central a los GAD, con base en la asignación presupuestaria. Para ello, el Consejo Nacional de Competencias controlará que se cumpla con el siguiente proceso:

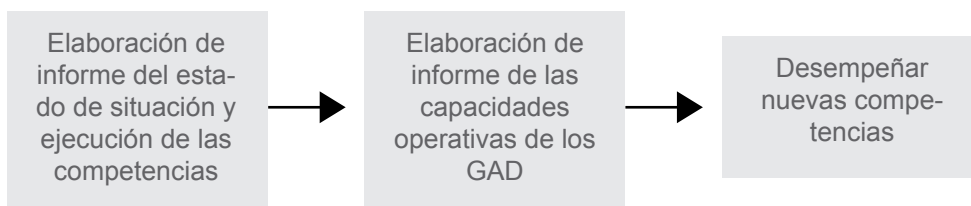


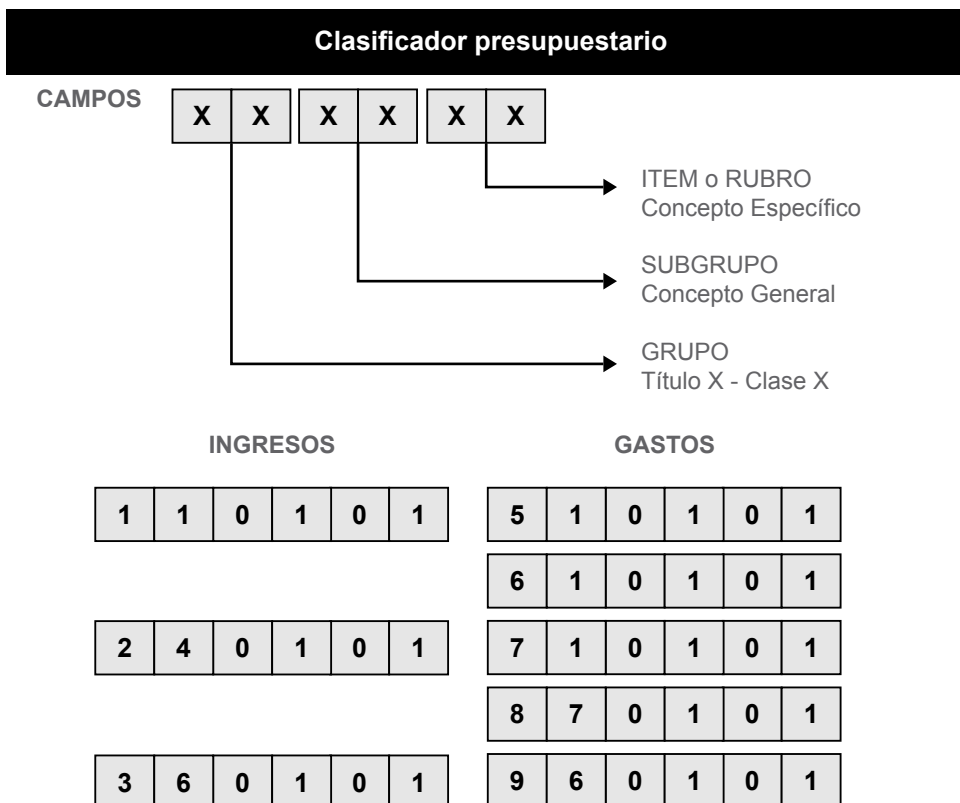
Figura 18.
Transferencia de competencias

Clasificadores presupuestarios de ingresos y gastos y su codificación

El Ministerio de Finanzas, como entidad responsable del sistema de presupuesto en el sector público, conforme lo determina el COPYFP, ha emitido los clasificadores presupuestarios de ingresos y gastos, cuyo catálogo tiene los distintos conceptos de grupos, subgrupos y rubros y partidas presupuestarias debidamente codificados. Este catálogo, periódicamente, es actualizado. Se trata de un documento de carácter obligatorio, con base en el cual deben elaborar sus presupuestos, tanto las entidades del gobierno nacional así como los gobiernos autónomos descentralizados.

Los clasificadores presupuestarios constituyen la directriz del ordenamiento y organización de las asignaciones presupuestarias. Aquí, se distingue el origen y fuente de los ingresos y el objetivo de los gastos identificados. El uso de este clasificador es obligatorio para todas las instituciones y organismos del Sector Público no financiero.

A continuación, presentamos un resumen de su codificación:



1.0.00.00	INGRESOS CORRIENTES
1.1.00.00	Impuestos
1.2.00.00	Seguridad Social
1.3.00.00	Tasas y Contribuciones
1.4.00.00	Venta de Bienes y Servicios
1.7.00.00	Rentas de Inversiones y Multas
1.8.00.00	Transferencias o Donaciones Corrientes
1.9.00.00	Otros Ingresos
2.0.00.00	INGRESOS DE CAPITAL
2.4.00.00	Venta de Activos no Financieros
2.7.00.00	Recuperación de inversiones y de recursos públicos
2.8.00.00	Transferencias o donaciones de capital e inversión
3.0.00.00	INGRESOS DE FINANCIAMIENTO
3.6.00.00	Financiamiento público
3.7.00.00	Saldos disponibles
3.8.00.00	Cuentas pendientes por cobrar
3.9.00.00	Ventas anticipadas de petróleo, derivados y por convenios con entidades del SPNF
5.0.00.00	EGRESOS CORRIENTES
5.1.00.00	Egresos en personal
5.2.00.00	Prestaciones de la seguridad social
5.3.00.00	Bienes y servicio de consumo
5.6.00.00	Egresos financieros
5.7.00.00	Otros egresos corrientes
5.8.00.00	Transferencias o donaciones corrientes
6.0.00.00	EGRESOS DE PRODUCCIÓN
6.1.00.00	Egresos en personal para producción
6.3.00.00	Bienes y servicios para producción
6.7.00.00	Otros egresos de producción
7.0.00.00	EGRESOS DE INVERSIÓN
7.1.00.00	Egresos en personal para inversión
7.3.00.00	Bienes y servicios para la inversión
7.5.00.00	Obras públicas
7.7.00.00	Otros egresos de inversión
7.8.00.00	Transferencias y donaciones para inversión
8.0.00.00	EGRESOS DE CAPITAL
8.4.00.00	Bienes de larga duración (Propiedad, planta y equipo)
8.7.00.00	Inversiones financieras
8.8.00.00	Transferencias o donaciones de capital
9.0.00.00	APLICACIÓN DEL FINANCIAMIENTO
9.6.00.00	Amortización de la deuda pública
9.7.00.00	Pasivo Circulante
9.8.00.00	Obligaciones por Ventas Anticipadas de Petróleo
9.9.00.00	Otros Pasivos

Figura 32.
Codificación de ingresos corrientes

Estructura programática

La elaboración de los presupuestos de los GAD se fundamenta en la metodología de presupuestación por resultados, que se articula sobre la base de una estructura programática adecuada para cada entidad. Para ello, se utilizan categorías programáticas establecidas según su jerarquía, el condicionamiento en la generación de los productos y la naturaleza económica de éstos.

Entre los principales propósitos de la utilización de categorías programáticas para la elaboración de los presupuestos tenemos: organizar las acciones institucionales de forma que los recursos utilizados tengan una clara expresión en productos cuantificables y objeto de medición de sus efectos, con indicadores de resultados e impactos; posibilitar la asignación de recursos financieros para la ejecución de acciones presupuestarias de adquisición de insumos que luego se transformarán en productos, así como dar un ordenamiento y direccionalidad al gasto en su clasificación funcional; facilitar la adopción de decisiones de asignación de financiamiento entre objetivos alternativos implícitos en cada categoría programática.

Las categorías programáticas que se utilizan son las siguientes:

- Función
- Programas
- Proyectos
- Actividades.

Función:

Corresponde a los GAD cumplir un amplio campo de actividades de la más variada naturaleza. Esta amplia gama de responsabilidades, de acuerdo con los propósitos de organización y distribución de tareas, puede ser sistematizada de manera convencional y de diversas formas. Se ha agrupado cada una de ellas por su naturaleza, alcance y especialidad.

Se inicia, por lo tanto, por una gran división denominada función, a la que podemos definir como el propósito que debe cumplir una entidad (un GAD), mediante sus órganos y a través de la prestación de servicios y la producción de bienes destinados a satisfacer las necesidades de la comunidad.

Las funciones o áreas son las siguientes:

Servicios generales- La función de servicios generales comprende aquellos que normalmente atiende la administración de asuntos internos de la entidad y el control del cumplimiento de la normativa de los gobiernos autónomos descentralizados.

Servicios sociales- La función de servicios sociales se relaciona con los servicios destinados a satisfacer necesidades sociales básicas.

Servicios comunales- La función de servicios comunales se refiere a las obras y servicios públicos necesarios para la vida de la comunidad.

Servicios económicos- La función de servicios económicos se refiere primordialmente a la provisión de las obras de infraestructura económica del territorio de cada nivel de gobierno.

Servicios inclasificables- Aquellos no previstos en los conceptos anteriores.

Programa:

Consiste en la división de una función, encargada de alcanzar determinados objetivos o metas, con la producción de bienes y servicios finales. Esto se hace mediante acciones integradas y específicas, a las que se les asignan los recursos materiales, financieros y contingente humano, de acuerdo con sus costos unitarios y globales. Su ejecución corre a cargo de organismos o unidades administrativas competentes.

El programa es la categoría presupuestaria de mayor nivel y se conforma por la agregación de categorías programáticas de menor nivel, que contribuyen al proceso de producción y provisión de productos. Debe corresponder a la misión institucional y necesariamente estará vinculada a alguna categoría del plan. Debe, además, estar ligado a una unidad administrativa dentro de la estructura organizacional de una institución, que se responsabilizará de la gestión del programa.

Subprograma:

Se trata de la parte de los programas complejos que se subdividen para facilitar la programación y ejecución de tareas en un campo específico. Estos producen bienes y servicios que se integran en el producto de un programa. Su costeo es posible ya que, así mismo, los recursos reales se asignan de acuerdo con los objetivos que son de su responsabilidad.

Proyecto:

Es la categoría programática que expresa la creación, ampliación o mejora de un bien de capital (inversión real) y la formación, mejora o incremento del capital humano (inversión social). Sus características principales son: el producto presupuestario de un proyecto es terminal o intermedio, según sea su ubicación en la red programática; la adquisición de bienes de capital que incrementan los activos fijos materiales o inmateriales y no forman parte de un proyecto se integrarán a las actividades; un proyecto que se desdobra por etapas, tramos o cualquier otra división, en tanto se constituya una unidad productiva para su ejecución, se considerará como un proyecto separado; las acciones de administración de la unidad productiva que ejecuta el proyecto forman parte del costo total de la inversión; la terminación de la fase de ejecución de un proyecto, con el bien material o inmaterial que permite generar los bienes y servicios para la satisfacción de una necesidad, da origen a la fase de operación donde se deberá identificar cada proyecto con la categoría que corresponde en el programa pertinente.

Por consiguiente, estos conceptos y definiciones pretenden identificar elementos que se incorporan en un presupuesto y utilizar denominaciones de carácter universal. Por otra parte, en la práctica, su uso los delimita mejor y son de muy difundida utilización.

Actividades

Son acciones o procesos que deben desarrollarse para conseguir las metas de un programa y corresponden a conjuntos de labores coordinadas y complementarias inherentes a los fines propuestos. Son susceptibles de costeo y asignación de recursos, pero la presuposición de ellas no siempre es útil o práctica, por la liquidez que puede adquirir un presupuesto.

Finalmente, tenemos la tarea, que es una operación específica en la que se descompone una actividad con un resultado que se integra y se refleja en los logros de la entidad.

Clasificaciones presupuestarias

La normativa presupuestaria emitida por el Ministerio de Finanzas, respecto a las clasificaciones presupuestarias, establece que son instrumentos que permiten organizar y presentar la información que nace de las operaciones correlativas al proceso presupuestario, con el objeto de facilitar la toma de decisiones durante el mismo. Se considerarán las siguientes clasificaciones:

Clasificación Sectorial

Corresponde a la estructura del sector público no financiero, la misma que distingue los niveles centrales y desconcentrados en las instituciones y organismos que conforman el ámbito del Presupuesto General del Estado, de las empresas públicas y del régimen seccional autónomo.

Clasificación por sectores de gasto

Se conformará de una manera implícita, sobre la base de la definición de los sectores determinados por la índole de la misión que corresponde a cada institución pública, según la base legal de su creación. Esta se expresa por la naturaleza de los bienes y servicios que entrega a la sociedad.

Clasificación programática

Expresa la asignación de recursos según las categorías programáticas: programa, actividad y proyecto. Estos están vinculados a la consecución de los objetivos y metas de producción y resultados identificados en el proceso de planificación-programación.

Clasificación geográfica

Permite establecer la localización geográfica del gasto que ejecutan los entes públicos. La identificación geográfica se hará en función del lugar en que se espera que se perciban los beneficios de la producción de bienes y servicios, o por la ubicación de la unidad ejecutora responsable de dicha producción.

Clasificación por fuente de financiamiento

Identifica los gastos públicos según las fuentes de financiamiento de origen de los ingresos. Esta clasificación contiene un componente genérico y un subcomponente particularizado. La verificación de la consistencia entre la fuente de financiamiento de los ingresos y de los gastos se hará al nivel del componente genérico; los subcomponentes servirán para identificar el destino para los casos de preasignaciones en los gastos y preasignaciones atadas a ingresos específicos. En el presupuesto consolidado, la verificación de la consistencia de fuentes de financiamiento de los ingresos con los gastos se hará para el conjunto de recursos fiscales. Se trata, entonces, de aporte fiscal, autogestión y preasignaciones.

Clasificación por concepto de ingresos y por objeto del gasto

Es la clasificación principal para la identificación de los ingresos y gastos contenidos en el presupuesto. El clasificador de ingresos organiza los recursos según su origen y su naturaleza corriente, de capital y de financiamiento. El clasificador por objeto del gasto identifica los recursos según su destino específico y su naturaleza corriente, de capital y de aplicación del financiamiento.

El uso del Clasificador Presupuestario de Ingresos y Gastos es de uso obligatorio en el sector público no financiero. Su expedición y reformas corresponden al Ministro de Economía y Finanzas.

Clasificación económica de los ingresos y gastos

Esta clasificación pretende identificar los ingresos y los gastos según su naturaleza económica corriente, de capital y financiera. Esto se hace con el fin de facilitar la medición del resultado de las acciones fiscales en la economía. Esta clasificación guardará correspondencia con el Clasificador Presupuestario de Ingresos y Gastos.

Clasificación funcional del gasto

Tiene como propósito identificar la naturaleza de las funciones a las que corresponde el gasto que realizan las instituciones, como consecuencia de las acciones que se ejecutan y los bienes y servicios terminales que producen para satisfacer las demandas de la sociedad. Presenta el gasto público según la naturaleza de los bienes y servicios que se suministran a la comunidad.

Clasificación por orientación del gasto

Vincula las actividades de los programas contenidos en los presupuestos institucionales con los objetivos y metas estratégicos de la planificación global o determinadas políticas públicas para verificar en qué medida están siendo incorporadas en el presupuesto. Así mismo, busca facilitar su seguimiento en la ejecución presupuestaria.

Estructura del presupuesto

El COOTAD, en su Art. 221, establece que el presupuesto de los GAD consta de las siguientes partes:

- Ingresos
- Egresos
- Disposiciones generales.
- Anexo con el detalle de sueldos y salarios.



Estructura del presupuesto

Se determina, además y de manera obligatoria, que debe provisionarse el financiamiento necesario para dar cumplimiento con los contratos colectivos, actas transaccionales o sentencias dictadas, bien sea por los tribunales de conciliación y arbitraje o los jueces laborales o constitucionales.

Los ingresos, según el COOTAD, se dividen en los siguientes títulos:

Ingresos Tributarios
Ingresos no Tributarios
Empréstitos

De acuerdo con la clasificación económica del clasificador presupuestario emitido por el Ministerio de Finanzas, los ingresos se clasifican en:

Ingresos corrientes
Ingresos de capital
Ingresos de Financiamiento.

Mientras que, de acuerdo con el artículo 78 del COPYFP, los ingresos se clasifican en:

Ingresos permanentes
Ingresos no permanentes

Sin embargo, se señala que se podrán clasificar en otras categorías con fines de análisis, organización presupuestaria y estadística.

Los gastos deben incluirse en una unidad de asignación. Las unidades de asignación, como ya señalamos anteriormente, constituyen las funciones, los programas, subprogramas, proyectos y las actividades. Los gastos se clasifican en:

Capítulo 13

**El ciclo presupuestario - aplicación práctica
del presupuesto en los GAD**

El ciclo presupuestario

EL COPYFP tiene por objeto organizar, normar y vincular el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa con el Sistema Nacional de Finanzas Públicas. Además, debe regular su funcionamiento en los diferentes niveles del sector público, en el marco del régimen de desarrollo, del régimen del buen vivir, de las garantías y los derechos constitucionales.

El COPYFP regula el ejercicio de las competencias de planificación y el ejercicio de la política pública en todos los niveles de gobierno, en el Plan Nacional de Desarrollo, los planes de desarrollo y de ordenamiento territorial de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, la programación presupuestaria cuatrienal del Sector Público, el Presupuesto General del Estado y los demás presupuestos de las entidades públicas. Además, regula todos los recursos públicos y demás instrumentos aplicables a la Planificación y las Finanzas Públicas.

El COPYFP está conformado por dos libros. El primero hace referencia al Sistema Nacional de Planificación Participativa para el Desarrollo, mientras que el segundo regula el Sistema Nacional de Finanzas Públicas (SINFIP).

El SINFIP comprende el conjunto de normas, políticas, instrumentos, procesos, actividades, registros y operaciones que las entidades y organismos del Sector Público deben realizar, con el objeto de gestionar, en forma programada, los ingresos, gastos y financiamiento públicos. Estos están sujetos al Plan Nacional de Desarrollo y a las políticas públicas.

El artículo 82 del COPYFP establece que el SINFIP está conformado por seis componentes. Esos componentes son los siguientes:

- Política y programación fiscal,
- Ingresos,
- Presupuesto,
- Endeudamiento público,
- Contabilidad gubernamental
- Tesorería

El artículo 96 del COPYFP establece cuáles son las etapas del ciclo presupuestario. El mismo es de cumplimiento obligatorio para todas las entidades y organismos del sector público y comprende las siguientes etapas:

- Programación presupuestaria,
- Formulación presupuestaria,
- Aprobación presupuestaria,
- Ejecución presupuestaria,
- Evaluación y Seguimiento presupuestario
- Clausura y Liquidación presupuestaria.

Se señala además que, con la finalidad de asegurar una adecuada coordinación de procesos interinstitucionales en todas las fases del ciclo presupuestario, el ente rector de las finanzas públicas emitirá lineamientos a todas las entidades

del Sector Público, excepto los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Estos lineamientos serán referenciales para los GAD.

Según el COOTAD, el ciclo presupuestario es de cumplimiento obligatorio en todas los GAD, y comprende las siguientes etapas:



Figura 19.
Etapas del ciclo presupuestario

Estas etapas sirven como base para realizar una buena preparación y ejecución del presupuesto por parte de los GAD.

Programación presupuestaria

La planificación presupuestaria es un proceso continuo que, en su metodología, se presenta cortado con los períodos fiscales y contables establecidos por ley. Los resultados de un ejercicio informan la programación del siguiente ejercicio y, dentro de un mismo año, la reprogramación se realiza de acuerdo con el desenvolvimiento de la economía y de la evolución macroeconómica del país, así como de la información de la entidad de cuáles son las condiciones en las que se encuentran los programas y proyectos. Se puede concebir, entonces, como un proceso continuo y permanente que se retroalimenta y perfecciona constantemente.

Por lo tanto, esta fase es un proceso en donde se definen objetivos y metas. Corresponde a la fase de decisiones políticas, en las que la máxima autoridad y el titular del GAD, con la participación de los mandantes, definen las necesidades de su jurisdicción y las disponibilidades presupuestarias coherentes con el escenario fiscal esperado. Se definen los programas, proyectos y actividades a incorporar en el presupuesto, con la identificación de las metas, los recursos necesarios, los impactos o resultados esperados de su entrega a la sociedad, y los plazos para su ejecución.

Los GAD deben preparar, antes del 10 de septiembre de cada año, su Plan Operativo Anual (POA) y su correspondiente presupuesto para el próximo año. Deben contemplar los ingresos y egresos, de conformidad con las prioridades establecidas en su Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.

Plan operativo anual (POA)

Es un documento formal elaborado de manera anual por los responsables del GAD, en donde constan las previsiones de actividades, metas y objetivos, que son indicadores de gestión necesarios para el cumplimiento de los planes de desarrollo.

La planificación operativa constituye una desagregación del Plan Plurianual, en lo concerniente a sus objetivos estratégicos, indicadores, metas, programas, proyectos y acciones que se impulsarán en el período anual.

El POA debe estar alineado con la función, misión y visión institucionales; así mismo, debe estar de acuerdo con los objetivos, indicadores y metas del Plan Plurianual de Gobierno que están previstos en el Plan Nacional de Desarrollo que opera en la SENPLADES.

El POA es el principal instrumento utilizado en la planificación para presentar, de manera agregada, la información que se genera de la planificación operativa de un proyecto, con periodicidad de un año o menos. Las actividades programadas y los recursos se pueden dividir por trimestres o semestres, para facilitar la ejecución y el seguimiento de estas.

El POA debe contener una descripción de la magnitud e importancia de la necesidad pública que satisface, la especificación de sus objetivos y metas y se indicarán los recursos necesarios para su cumplimiento. Los programas deberán formularse en función de los planes de desarrollo y del ordenamiento territorial.

Con el objetivo de realizar una evaluación técnica, las dependencias de los GAD deberán presentar programas alternativos con objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Plazo de estimación provisional

A la dirección financiera del GAD le corresponde efectuar, antes del 30 de julio, una estimación provisional de los ingresos para el próximo ejercicio financiero, a base de la evaluación de los programas y proyectos indicados anteriormente. Para la estimación de los ingresos, se debe tomar como base la suma resultante del promedio de los incrementos de recaudación de los últimos tres años más la recaudación efectiva del año inmediato anterior. Dicha base podrá ser incrementada o disminuida de acuerdo con las perspectivas económicas y fiscales, o de acuerdo con las nuevas disposiciones legales que modifiquen el rendimiento de la respectiva fuente de ingreso. También podrá modificarse de acuerdo con las mejoras introducidas en la administración tributaria.

El plazo para el cálculo definitivo de los ingresos será hasta el 15 de agosto. En esta fecha estarán establecidos los límites de gasto a los cuales deberán ceñirse los GAD en la formulación de sus respectivos proyectos del presupuesto.

Participación ciudadana en la priorización del gasto

Las prioridades del gasto se establecerán desde las instancias que cada GAD establezca como máxima instancia de participación. Deberán considerar el límite presupuestario para definir las prioridades anuales de inversión, en función de los lineamientos del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial. Dichas prioridades serán procesadas por el ejecutivo e incorporadas en los proyectos de presupuesto.

Responsabilidad de la unidad financiera

Los departamentos y unidades administrativas de los GAD deberán presentar a la Dirección Financiera los programas, subprogramas y proyectos de presupuesto debidamente justificados hasta el 30 de septiembre. Estos insumos servirán para la formulación del documento presupuestario.

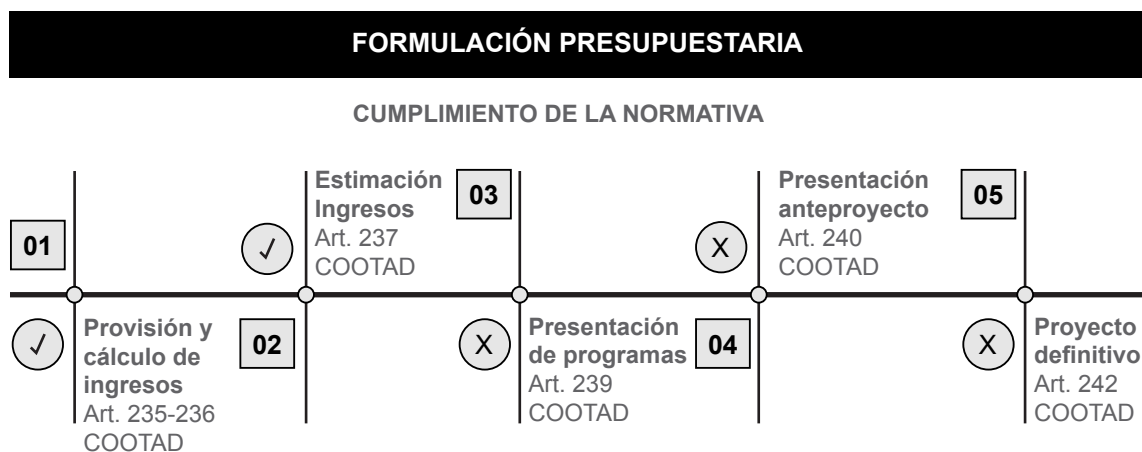


Figura 20.
Formulación presupuestaria

Formulación presupuestaria

Cumplidos los plazos de la programación, se procede a integrar el proyecto de presupuesto o proforma con la estructura presupuestaria que habíamos indicado anteriormente. En ese documento se expresan, en términos generales, los clasificadores presupuestarios de ingresos y gastos, con su respectiva codificación. Esto se hace con el objeto de facilitar su comprensión, agregación y consolidación.

La formulación presupuestaria hace una proyección cuantificada en términos monetarios de las asignaciones iniciales o techos presupuestarios. Estos son los montos máximos que los GAD deben destinar para un ejercicio fiscal.

Antes de desarrollar una descripción práctica de la formulación presupuestaria, se presenta un resumen del calendario presupuestario de esta etapa, conforme lo establece el COOTAD. Para su consideración:

Responsable	Actividad	Fecha Límite
Dirección Financiera o quien haga sus veces	Estimación Provisional de Ingresos. Art.235	Hasta el 30 de julio
Ejecutivo Local, Dirección Financiera y Dependencias respectivas	Cálculo Definitivo de la Estimación Provisional de los Ingresos Art. 237	Hasta el 15 de agosto
Ejecutivo Local y Dirección Financiera	Límite de los gastos a regirse para la formulación de los proyectos y programas de los ingresos definitivos Art.237 y 238	Hasta el 15 de agosto
Gobiernos Autónomos Descentralizados	Programas, Subprogramas y Proyectos Art. 239	Hasta el 30 de septiembre a la Unidad Financiera
Responsable de Finanzas o su equivalente	Anteproyecto del presupuesto con base en el cálculo del ingreso y la provisión de gastos	Hasta el 20 de octubre al Ejecutivo Local
Ejecutivo del Gobierno Autónomo descentralizado	Proyecto definitivo del presupuesto	Hasta el 31 de octubre presentar al órgano legislativo

Tabla 33.
Resumen calendario presupuestario

A continuación, desarrollamos de manera práctica los principales elementos de la formulación presupuestaria:

El GAD (provincial, cantonal; parroquial), en uso de las facultades que le concede la ley, expide la siguiente ordenanza de presupuesto general para el ejercicio financiero de 20__.

INTRODUCCIÓN

- I. BASE LEGAL
- II. FUNCIONES Y OBJETIVOS
- III. POLÍTICAS DEL GAD
- IV. ORGANIZACIÓN
(Parte literal explicativa)
(Incluir el Organigrama – gráfico)

ESTRUCTURA ORGÁNICA POR PROCESOS

Los procesos que participan en la generación de los productos y servicios del _____ GAD de _____ se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento del plan estratégico y del plan institucional de ordenamiento territorial, de la misión institucional en la siguiente estructura.

PROCESOS GOBERNANTES

- 1.1 Dirección estratégica-Consejo
- 1.2 Gestión estratégica Alcaldía

PROCESOS HABILITANTES DE ASESORÍA

- 2.1 Auditoría
- 2.2 Asesoría jurídica
- 2.3 Planificación y proyectos
- 2.4 Comunicación Social

PROCESOS AGREGADORES DE VALOR

- 3.1 Gestión de Servicios
- 3.2 Obras Públicas
- 3.3 Gestión Social
- 3.4 Agua Potable y Saneamiento
- 3.5 Control Urbano.
- 3.6 Gestión de Riesgos

PROCESOS HABILITANTES DE APOYO

- 4.1 Gestión Financiera
- 4.2 Secretaría General
- 4.3 Secretaría de Consejo
- 4.4 Gestión Administrativa

PROCESOS DESCONCENTRADOS

- 5.1 Registro de la Propiedad
- 5.2 Consejo Cantonal de la Niñez y Adolescencia
- 5.3 Junta de Protección de Derechos

INGRESOS

I. EXPOSICIÓN JUSTIFICATIVA

a) Políticas de financiamiento

b) Justificación de las estimaciones

c) Naturaleza y monto de los empréstitos a contratar

d) Decretos y Ordenanzas en que se sustentan los ingresos

Se detallará, de manera específica, toda la base legal para cada uno de los ingresos que disponga el GAD.

1. IMPUESTOS**a. A los Predios Urbanos**

Artículos 491 y 501 del COOTAD

Recargo del dos por mil a los inmuebles no edificados, artículo 507 ibidem.

b. A los Predios Rurales

Artículos 522 al 524 del COOTAD

c. Alcabalas

Artículos 527 al 537 del COOTAD

d. A los Vehículos

Artículos 538 al 542 del COOTAD

e. Patentes Municipales

Artículos 546 al 551 del COOTAD

f. A los Espectáculos Públicos.

Artículos 543 al 545 del COOTAD

g. A las utilidades en la transferencia de Predios Urbanos y Plusvalía de estos.

Artículos 556 al 561 del COOTAD

h. Al Juego.

Artículo 59 literal r) y artículo 563 del COOTAD

i. Del 1.5 Por Mil Sobre los Activos Totales.

Artículos 525 al 555 del COOTAD

j. Intereses por Mora Tributaria

De acuerdo con el impuesto, se aplicará desde el artículo 491 al 565 del COOTAD

k. Otros Impuestos Municipales

Incluirá otros impuestos como los de explotación de materiales áridos y pétreos, así como los que estuvieren establecidos en leyes especiales, de conformidad a los artículos 562 al 565 del COOTAD.

2. TASAS y CONTRIBUCIONES**a. Recolección de Basura y Aseo Público;**

Artículo 568 literal d del COOTAD

b. Servicios Administrativos;

Artículo 568 literal g del COOTAD

c. Aprobación de Planos e Inspección de Construcciones;

Literal a) del artículo 568 del COOTAD

d. Permiso de Explotación de Minas y Canteras

Artículo 55 literal I y artículo 141 del COOTAD

e. Control de Pesas y Medidas;

Artículo 54 literal I del COOTAD

3. RENTAS PATRIMONIALES**a. Arrendamiento de Bóvedas y Sitios en el Cementerio**

Artículo 54 literal I), del COOTAD

b. Ocupación de Mercados

Artículo 54 literal I y artículo 568 literal a del COOTAD

c. Ocupación de Vía Pública

Artículo 567 del COOTAD

4. OTROS INGRESOS NO TRIBUTARIOS**a. Multas**

Artículo 172 del COOTAD

b. Fondos de Terceros

Artículo 273 del COOTAD

c. No Tributarios no Especificados

Incluirá otros ingresos no tributarios no incluidos en los conceptos que anteceden.

5. TRANSFERENCIAS

Artículos 189, 191, 192 y 193 del COOTAD

a. Distribución del P.G.E.

Artículo 189 del COOTAD

DETALLE DE LOS RUBROS		INGRESOS 20____	
PARTIDA No.	DESCRIPCIÓN	PARCIAL	TOTAL
	TOTAL		-----
1	INGRESOS CORRIENTES		-----
	TÍTULO I. INGRESOS TRIBUTARIOS		
	CAPÍTULO I		
1,1	IMPUESTOS		-----
1.1.01	SOBRE LA RENTA, UTILIDADES Y GANANCIAS DE CAPITAL		-----
1.1.01.02	A la utilidad por la Venta de Predios Urbanos	-----	
1.1.01.04	A los juegos de azar	-----	
1.1.02	SOBRE LA PROPIEDAD		-----
1.1.02.01	A los Predios Urbanos (incluye solares no edificados)	-----	
1.1.02.02	A los predios rústicos	-----	
1.1.02.05	De Vehículos Motorizados de Transporte Terrestre	-----	
1.1.02.06	De Alcabalas	-----	
1.1.02.07	A los Activos Totales	-----	
1.1.03	AL CONSUMO DE BIENES Y SERVICIOS		-----
1.1.03.12	A los espectáculos públicos		
1.1.03.12.001	A los espectáculos públicos	-----	
1.1.07	IMPUESTOS DIVERSOS		-----
1.1.07.04	Patentes Comerciales, Industriales y de Servicios	-----	
	CAPÍTULO II		
1,3	TASAS Y CONTRIBUCIONES		-----
1.3.01	TASAS GENERALES		-----
1.3.01.03	Ocupación de Lugares Públicos	-----	
1.3.01.99	Otras Tasas		
1.3.01.99.01	Legalización de Tierras		
1.3.01.99.02	Adjudicación de Terrenos		
1.3.01.10	Control y vigilancia municipal		-----
1.3.01.10.001	Servicios técnicos y administrativos	-----	
1.3.01.10.002	Tasas por mantenimiento de catastros	-----	
1.3.01.10.003	Reintegros	-----	
1.3.01.10.004	Recaudación de fondos ajenos	-----	
1.3.01.17	Aceración de Pesas y Medidas	-	-
1.3.01.18	Aprobación de Planos e Inspecciones de Construcciones	-----	-----
1.3.01.99	Otras Tasas- Mantenimiento de áreas verdes	-----	-----
1.3.03	TASAS DIVERSAS		-----
1.3.03.04	Sector Turístico y Hotelero	-----	
	CAPÍTULO III		
1.3.04	CONTRIBUCIONES		-----
1,3,04,07	Repavimentación Urbana	-----	
	TÍTULO II. INGRESOS NO TRIBUTARIOS		
	CAPÍTULO I		
1,4	VENTA DE BIENES Y SERVICIOS		-----
1.4.02	VENTAS DE PRODUCTOS Y MATERIALES		-----
1,4,02,04	De Oficina, Didácticos y Publicaciones	-----	
1.4.02.99	Otras Ventas de Productos y Materiales		
1.4.02.99.01	Venta de Asfalto		
1,7	RENTAS DE INVERSIONES Y MULTAS		-----

PARTIDA No.	DESCRIPCIÓN	PARCIAL	TOTAL
1.7.01	RENTAS DE INVERSIONES		-----
1.7.01.99	Intereses por otras operaciones		
1.7.01.99.001	Intereses generados en Cuenta Corriente	-----	
1.7.02	RENTAS POR ARRENDAMIENTOS DE BIENES		-----
1,7,02,02	Edificios, Locales y Residencias		
1,7,02,02.001	Edificios, Locales y Residencias	-----	
1.7.03	INTERESES POR MORA		-----
1.7.03.01	Tributaria		-----
1.7.03.01.01	Tributaria	-----	
1.7.03.02	Ordenanzas Municipales		-----
1.7.03.02.01	Infracción a Ordenanzas Municipales	-----	
	CAPÍTULO II		
1,8	TRANSF. Y DONACIONES CORRIENTES		-----
1.8.01	TRANSFERENCIAS CORRIENTES DEL GOBIERNO CENTRAL		-----
1.8.01.01	Del Gobierno Central- corriente	-----	
1.8.01.04	DE GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS		
1.8.01.04.01	GAD Provincial		
1.8.02	Donaciones Corrientes del Sector Privado Interno		
1.8.02.04	Del Sector Privado no Financiero		
1.8.02.04.01	Aporte Empresa Privada		
	CAPÍTULO IV		
1,9	OTROS INGRESOS		-----
1.9.04	OTROS NO OPERACIONALES		-----
1.9.04.99	Otros no especificados	-----	
2	INGRESOS DE CAPITAL		-----
2,8	TRANSF. Y DONACIONES DE CAPITAL E INVERSIÓN		-----
2.8.01	TRANSF. DE CAPITAL E INVERSIÓN DEL SECTOR PÚBLICO		-----
2.8.01.01	Gobierno Central- inversión	-----	-----
2.8.01.02	Entidades descentralizadas y autónomas		
2.8.01.02.001	Obras en Convenios Interinstitucionales		
2.8.01.06	De Entidades Financieras Públicas		
2.8.01.06.001	Préstamo no reembolsable BEDE	-----	
2.8.06	APORTES Y PARTICIPACIONES DE CAPITAL E INVERSIÓN DEL RÉGIMEN SECCIONAL AUTÓNOMO		
2.8.06.09	Aporte según Ley 47 y su Reforma	-----	-----
2.8.10	ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA DE VALORES EQUI- VALENTES AL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO IVA		-----
2.8.10.02	Del Presupuesto General del Estado a Gobiernos Autónomos Descentralizados	-----	
3	INGRESOS DE FINANCIAMIENTO		-----
3,6	FINANCIAMIENTO PÚBLICO		-----
3.6.02	FINANCIAMIENTO PÚBLICO INTERNO		
3.6.02.01	Del Sector Público Financiero		-----
3.6.02.01.001	Préstamo BEDE Estudios de Factibilidad-Construcción para las Vías Urbanas de la Ciudad.	-----	
3.6.02.01.002	Préstamo reembolsable- CAF pavimentación		
3.6.02.01.003	Préstamo Ordinario BEDE reembolsable-Construcción del Complejo Comercial	-----	

PARTIDA No.	DESCRIPCIÓN	PARCIAL	TOTAL
3.6.02.03	DEL SECTOR PRIVADO FINANCIERO		
3.6.02.03.001	Crédito del Banco de Guayaquil		
3.6.05	CUENTAS PENDIENTES POR COBRAR		-----
3.6.05.01	De Cuentas por Cobrar		
3.6.05.01.001	Cuentas por Cobrar: Impuestos, tasas y contribuciones especiales de mejoras	-----	
3,7	FINANCIAMIENTO INTERNO		-----
3.7.01	SALDOS EN CAJA Y BANCOS		-----
3.7.01.02	De Fondos del Gobierno Central		
3.7.01.03	De Fondos de Autogestión		
3.7.01.04	De Préstamos		
3.7.01.05	De Donaciones		
3.7.01.99	Otros saldos		-----
3.7.01.99.001	Caja Bancos	-----	
3,8	CUENTAS PENDIENTES POR COBRAR		-----
3.8.01	CUENTAS PENDIENTES POR COBRAR		-----
3.8.01.03	De Anticipos por Devengar de Ejercicios Anteriores- Construcción de Obras		
3.8.01.03.01	Préstamo BEDE no reembolsable		
3.8.01.03.02	Préstamo no reembolsable BID		

Tabla 34.
Tabla partidas

Es menester consultar la codificación de los clasificadores presupuestarios de ingresos emitidos por el Ministerio de Finanzas, que permanentemente está actualizándose.

En el capítulo referente a crédito público, se debe consignar una partida específica para cada crédito y entidad crediticia. Igualmente, es necesario emplearla para cada tipo de transferencia que recibe la entidad, con una identificación del fondo u organismo que lo entrega.

EGRESOS

APERTURA DE PROGRAMAS Y UNIDADES EJECUTORAS

FUNCIÓN I SERVICIOS GENERALES UNIDAD EJECUTORA

PROGRAMA A1. ADMINISTRACIÓN GENERAL ALCALDÍA, CONCEJO, DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

Actividad 1.- Dirección Ejecutiva
Alcaldía

Actividad 2.- Legislación y Fiscalización
Concejo y Comisiones

Actividad 3.- Gestión de Asesoría Jurídica
Procuraduría Síndica

Actividad 4.- Gestión Administrativa
Dirección Administrativa

Actividad 5.- Gestión de Registro de la propiedad
Registro de la Propiedad y mercantil y Mercantil

Actividad 6.- Administración de Personal
Recursos Humanos

Actividad 7.- Servicios Administrativos
Secretaría General

Actividad 8.- Compras Públicas
Compras Publicas

PROGRAMA A2. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DIRECCIÓN FINANCIERA

Actividad 1.- Dirección y Supervisión
Dirección Financiera

Actividad 2.- Registro Presupuestario
Presupuesto

Actividad 3.- Registro Contable
Contabilidad

Actividad 4. Recaudación, Pagos y Coactivas
Tesorería

Actividad 5.- Emisión, control de títulos de crédito
Rentas

PROGRAMA A3. JUSTICIA, POLICÍA Y VIGILANCIA JUSTICIA POLICÍA Y SEGURIDAD

Actividad 1.- Administración y Justicia
Comisario Municipal

Actividad 2.- Policía y Vigilancia
Inspección y Vigilancia

**FUNCIÓN II
SERVICIOS SOCIALES
UNIDAD EJECUTORA**

**PROGRAMA 1.
PATRIMONIO CULTURAL Y NATURAL
DIRECCIÓN DE CULTURA**

Actividad 1.- Dirección y Supervisión
Patrimonio Cultural y Natural

Actividad 2.- Promoción de Arte y Cultura
Director de Cultura

Actividad 3.- Promoción del Turismo
Promotor de Turismo

Actividad 4.- Fomento al Deporte
Director de Patrimonio Cultural

**PROGRAMA 4.
PATRONATO MUNICIPAL
COORDINACIÓN DEL PATRONATO**

Actividad 1.- Dirección y Supervisión
Coordinadora del Patronato

Actividad 2.- Bienestar Social
Alcaldía, Comisión sociales

Actividad 3.- Farmacia Municipal
Alcaldía, Comisión sociales

Actividad 4.- Brigadas Médicas Especializadas
Alcaldía, Comisión Sociales

Actividad 5.- Atención Médica y Odontológica
Alcaldía, Comisión sociales

**FUNCIÓN III
SERVICIOS COMUNALES
UNIDAD EJECUTORA**

**PROGRAMA 1.
SERVICIOS PÚBLICOS AMBIENTALES
DIRECCIÓN SERVICIOS PÚBLICOS Y AMBIENTALES**

Actividad 1.- Dirección y Supervisión
Dirección de servicios públicos

Actividad 2.- Servicios Complementarios
Director de Servicios públicos

Actividad 3.- Agua potable y Alcantarillado
Director de Servicios Públicos y Ambientales,
Inspector de Agua Potable y Alcantarillado

Actividad 4.- Gestión y Control Ambiental
Monitor ambiental

Actividad 5.- Mercado Centro de Comercializa
Administrador de Mercado

PROGRAMA 2. PLANIFICACIÓN, PROYECTOS Y DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN COOPERACIÓN PROYECTOS Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL

Actividad 1.- Dirección y Supervisión
Dirección de Planificación de Proyectos
y Cooperación Internacional

Actividad 2.- Planificación urbana y rural
Director/Planificador

Actividad 3.- Proyectos y Cooperación
Director, Planificador, Sección Internacional de Proyectos

Actividad 4.- Avalúos y Catastros
Avalúos y Catastros

Actividad 5.- Transporte, Tránsito
Dirección de Planificación de Proyectos
y Seguridad Vial de Cooperación Internacional.

PROGRAMA 5. GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURA Dirección Infraestructura EQUIPAMIENTO, MANTENIMIENTO Equipamiento y Mantenimiento

Actividad 1.- Dirección y Supervisión
Director de Infraestructura,
Equipamiento y Mantenimiento

Actividad 2.- Diseño, Construcción y Director de Infraestructura
Mantenimiento de Obras
Equipamiento y Mantenimiento,
Topografía

Actividad 3.- Fiscalización
Director de Infraestructura.
Fiscalizador.

Actividad 4.- Movilización y Logística
Técnico de Movilización y Logística

Actividad 5.- Mantenimiento de Equipo Caminero
Técnico de Mantenimiento
y Equipo Caminero.

FUNCIÓN V
SERVICIOS NO CLASIFICABLES
UNIDAD EJECUTORA

PROGRAMA 1.
Gastos Comunales de la Entidad
Dirección Financiera

PROGRAMA 2.
Servicio de la Deuda
Dirección Financiera

Es menester indicar que deben constar sólo los programas que tiene el GAD, al igual que las unidades administrativas que lo ejecutan. Además, cada proyecto deberá constar en forma independiente dentro del programa respectivo.

**RESUMEN DE FUNCIONES Y PROGRAMAS
PRESUPUESTO _____**

CONCEPTO	ASIGNACIÓN _____
FUNCIÓN I.- SERVICIOS GENERALES	-----
PROGRAMA 11. ADMINISTRACIÓN GENERAL	-----
PROGRAMA 12. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	-----
PROGRAMA 13. ASESORÍA JURÍDICA	-----
PROGRAMA 14. SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y URBANOS	-----
PROGRAMA 15. AVALUOS, CATASTROS Y ESTADÍSTICAS	-----
FUNCIÓN II.- SERVICIOS SOCIALES	-----
PROGRAMA 21. EDUCACIÓN Y CULTURA	-----
PROGRAMA 23. DESARROLLO SOCIAL	-----
FUNCIÓN II.- SERVICIOS COMUNALES	-----
PROGRAMA 31. CONTROL MUNICIPAL	-----
PROGRAMA 32. GESTIÓN AMBIENTAL	-----
PROGRAMA 33. TRÁNSITO Y TRANSPORTE TERRESTRE	-----
PROGRAMA 34. PLANIFICACIÓN GENERAL	-----
PROGRAMA 35. ÁREAS HISTÓRICAS Y PATRIMONIALES	-----
PROGRAMA 36. OTROS SERVICIOS COMUNALES (Obras públicas)	-----
PROGRAMA 37. FISCALIZACIÓN	-----
PROGRAMA 38. UNIDAD EJECUTORA	-----
FUNCIÓN VIII.- SERVICIOS INCLASIFICABLES	-----
PROGRAMA 5.1 GASTOS COMUNES DE LA ENTIDAD	-----
PROGRAMA 5.2 SERVICIO DE LA DEUDA	-----
TOTAL	-----

Tabla 35.
Funciones y programas

DETALLE DE LAS FUNCIONES PROGRAMAS Y SUBPROGRAMAS

1.- DENOMINACIÓN

FUNCIÓN: I.- SERVICIOS GENERALES
PROGRAMA: 11.- ADMINISTRACIÓN GENERAL

2.- DESCRIPCIÓN

- a) ASPECTOS GENERALES
- b) UNIDAD EJECUTORA
- c) COSTO DEL PROGRAMA: \$ _____

FUNCIÓN 1 SERVICIOS GENERALES			
PROGRAMA 1- ADMINISTRACIÓN GENERAL			
PARTIDA	DENOMINACIÓN	PARCIAL	TOTAL
5	GASTOS CORRIENTES		
1151	GASTOS EN PERSONAL		
115101,00	REMUNERACIÓN BÁSICA		
1151010500001000,00	REMUNERACIONES UNIFICADAS ADM.GRAL.		
1151010600001000,00	SALARIOS UNIFICADOS ADM. GRAL		
115102,00	REMUNERACIONES COMPLEMENTARIAS		
1151020300001000,00	DÉCIMO TERCER SUELDO		
1151020400001000,00	DÉCIMO CUARTO SUELDO		
115105,00	REMUNERACIONES TEMPORALES		
1151050700001000,00	HONORARIOS ADM GRAL.		
1151050900001000,00	HORAS EXTRAORDINARIAS Y SUPLEMENTARIAS		
1151051200001000,00	SUBROGACIÓN		
1151051200001000,00	SERVICIOS TÉCNICOS ESPECIALIZADOS		
115106,00	APORTES PATRONALES-SEGURIDAD SOCIAL		
1151060100001000,00	APORTE PATRONAL ADM GRAL.		
1151060200001000,00	FONDO DE RESERVA ADM GRAL.		
115107,00	INDEMNIZACIONES		
1151070700000000,00	COMPENSACIÓN POR VACACIONES NO GOZADAS		
1153,00	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO		
115301,00	SERVICIOS BÁSICOS		
115302,00	SERVICIOS GENERALES		
1153022800000000,00	FIRMAS DIGITALES		
115303,00	TRASLADOS INSTAL. VIÁTICOS SUBSISTENCIAS		
1153030100001000,00	PASAJES AL INTERIOR-ADM GRAL.		
1153030300001000,00	VIÁTICOS Y SUBSISTENCIA-ADM GRAL.		
115304,00	INSTALACIONES, MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		
1153040200000000,00	EDIFICIOS, LOCALES Y RESIDENCIAS		
1153041700000000,00	MANTENIMIENTO DE VEHÍCULOS		
1153050200000000,00	ARRENDAMIENTO DE BIENES		
115308,00	BIENES DE USO Y CONSUMO CORRIENTE		
1153080100001000,00	ALIMENTOS Y BEBIDAS-ADM GRAL.		
1153083700000000,00	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES		
1153081300000000,00	REPUESTOS Y ACCESORIOS DE BIENES		
1153082200000000,00	CONDECORACIONES		
1153084100000000,00	REPUESTOS Y ACCESORIOS		
1156,00	GASTOS FINANCIEROS		
115601,00	TÍTULOS VALORES EN CIRCULACIÓN		
1156010600001000,00	DESC. COMISIÓN EN TITUL. VALORES. ADM. GRAL.		

PARTIDA	DENOMINACIÓN	PARCIAL	TOTAL
115602,00	INTERÉS Y OTROS CARGOS EN DEUDA PÚBLICA INTERNA		
1156020100001000,00	30722 INTERÉS AGUA POTABLE		
1156020100002000,00	INTERESES POR EQUIPO CAMINERO		
1157,00	OTROS GASTOS CORRIENTES		
115702,00	SEGUROS, COSTOS FINANCIEROS Y OTROS GASTOS		
1157020100001000,00	SEGUROS-ADM. GRAL.		
1157020300001000,00	COMISIONES BANCARIAS-ADM.GRAL		
1157021500001000,00	INDEMNIZACIONES POR SENTENCIAS JUDICIALES		
1158,00	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES		
115801,00	TRANSFERENCIAS CORRIENTES AL SECTOR PÚBLICO		
11580101,00	AL GOBIERNO CENTRAL		
1158010100001000,00	APORTE A LA CONTRALORÍA GRAL. DEL ESTADO		
1158010100002000,00	APORTE AME		
1158010200003000,00	APORTE AMA		
1178010200005000,00	CONCEJO CANTONAL DE PROTECCIÓN DE DERECHOS		
	TOTAL, PROGRAMA		

Tabla 36.
Partidas servicios generales

1.- DENOMINACIÓN

FUNCIÓN: I.- SERVICIOS GENERALES
PROGRAMA: 12.- ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

2.- DESCRIPCIÓN

- a) ASPECTOS GENERALES
- b) UNIDAD EJECUTORA
- c) COSTO DEL PROGRAMA: \$ _____

FUNCIÓN 1: SERVICIOS GENERALES			
PROGRAMA 2- DIRECCIÓN FINANCIERA			
PARTIDA	DENOMINACIÓN	PARCIAL	TOTAL
5	GASTOS CORRIENTES		
12	DIRECCIÓN FINANCIERA		
1251	GASTOS EN PERSONAL		
125101	REMUNERACIONES BÁSICAS		
1251010500002000	REMUNERACIONES UNIFICADAS-ADM. FINANCIERA		
125102	REMUNERACIONES COMPLEMENTARIAS		
1251020300002000	DÉCIMO TERCER SUELDO		
1251020400002000	DÉCIMO CUARTO SUELDO		
125106	APORTES PATRONALES A LA SEGURIDAD SOCIAL		
1251060100002000	APORTE PATRONAL- ADM. FINANCIERA		
1251060200002000	FONDO DE RESERVA- ADM. FINANCIERA		
	TOTAL, PROGRAMA		

Tabla 37.
Servicios generales- Programa 2

1.- DENOMINACIÓN

FUNCIÓN: III.- SERVICIOS COMUNALES
PROGRAMA: 36.- OTROS SERVICIOS COMUNALES
(OBRAS PÚBLICAS)

2.- DESCRIPCIÓN

- a) ASPECTOS GENERALES
b) UNIDAD EJECUTORA
c) COSTO DEL PROGRAMA: \$ _____

FUNCIÓN:3 SERVICIOS COMUNALES			
PROGRAMA36- OTROS SERVICIOS COMUNALES (OBRAS PÚBLICAS)			
PARTIDA	DENOMINACIÓN	PARCIAL	TOTAL
367	GASTOS DE INVERSIÓN		
3671	GASTOS EN PERSONAL PARA LA INVERSIÓN		
367101	REMUNERACIÓN BÁSICA		
3671010500004000	REMUNERACIONES UNIFICADAS OOPP		
3671010600004000	SALARIOS UNIFICADOS OOPP		
367102	REMUNERACIONES COMPLEMENTARIAS		
3671020300004000	DÉCIMO TERCER SUELDO		
3671020400004000	DÉCIMO CUARTO SUELDO		

PARTIDA	DENOMINACIÓN	PARCIAL	TOTAL
367105	REMUNERACIONES TEMPORALES		
3671050900002000	HORAS EXTRAS		
3671051000004000	SERVICIOS PERSONALES POR CONTRATO		
367106	APORTES PATRONALES A LA SEGURIDAD SOCIAL		
3671060100004000	APORTE PATRONAL		
3671060200004000	FONDO DE RESERVA		
3671070400002000	DESAHUCIO		
367304	INSTALACIONES MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		
3673040400004000	MAQUINARIA Y EQUIPO		
3673040500004000	MANTENIMIENTO DE VEHÍCULOS		
3673049900005000	MANTENIMIENTO DE VARIAS INSTALACIONES		
3673041800000000	MANTENIMIENTO DE PARQUES Y JARDINES		
3673041700000000	ADECUACIONES VARIAS		
367305	ARRENDAMIENTO DE BIENES		
3673050400004000	ALQUILER DE MAQUINARIA		
3673050500004000	ALQUILER DE VEHÍCULOS		
367308	BIENES DE USO Y CONSUMO DE INVERSIÓN		
3673080200004000	VESTUARIO-LENCERÍA Y PRENDAS DE PROTECCIÓN		
3673084000004000	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES PARA MAQUINARIA		
36730811	MATERIALES DE CONST-ELÉCTRICOS-PROME		
3673081101	SUB ÁREA URBANA		
3673081100001000	MATERIALES		
36730813	REPUESTOS Y ACCESORIOS PARA OBRAS PÚBLICAS		
3673084100004000	REPUESTOS Y ACCESORIOS DE VEHÍCULOS		
3673084400004000	REPUESTOS Y ACCESORIOS DE MAQUINARIA		
3675	OBRAS PÚBLICAS		
367501070100000	PROYECTOS DE RIEGO		
367501070100000	CONSTRUCCIÓN DE MUROS		
367501070100000	CUBIERTA PARA CANCHA DE ROSAS		
367501070100000	PAVIMENTACIÓN RÍGIDA		
367501070100000	OTRAS OBRAS DE INFRAESTRUCTURA PARA EL PARQUE		
367501070100000	OTRAS OBRAS DE INFRAESTRUCTURA		
3675990000000000	ASIGNACIONES A DISTRIBUIR		
	TOTAL, PROGRAMA		

Tabla 38.
Servicios comunales

Nota:

Al igual que el ejemplo de los tres programas antes detallados, de la misma manera se desarrollarán cada uno de los programas clasificados en su respectiva función, conforme la apertura de programas del presupuesto. Se deben indicar los valores para cada partida presupuestaria.

Al final, el total de los ingresos, al comparar con la sumatoria de los costos por cada programa, deberá ser igual.

Disposiciones generales del presupuesto del GAD

De los ingresos y gastos

Art.1.- Corresponde al Director Financiero la responsabilidad de la ejecución presupuestaria y la implementación de los sistemas adecuados para asegurar un correcto control interno previo y evitar que se incurra en compromisos o gastos que superen los montos asignados a cada partida presupuestaria.

Art. 2.- Prohíbese la utilización o administración de los recursos financieros en forma extrapresupuestaria; por lo tanto, todos los ingresos y gastos formarán parte del presupuesto.

Art. 3.- Para la Contabilidad Presupuestaria, las cuentas y subcuentas de ingresos y egresos se abrirán con sujeción a cada una de las partidas del GAD.

Art. 4.- Los ingresos para los que no se hubiere previsto partidas específicas se los hará a la subcuenta "Ingresos no Especificados", para los que se abrirán auxiliares necesarios, a fin de conocer el detalle de su procedencia.

Art. 5.- Los títulos de crédito y especies valoradas se emitirán en la Dirección Financiera, serán firmados por el Director Financiero, el Jefe de Rentas y el Tesorero del GAD. En caso de ser necesario, podrán usar un facsímil.

Art. 6.- Ningún empleado o trabajador del GAD podrá recibir valores o dinero por impuestos, contribución especial de mejoras, tasas, etc., sin previa autorización legal y siempre con recibos valorados, numerados, nominados y debidamente legalizados con las firmas del Director Financiero, el Jefe de Rentas y el Tesorero.

Art. 7.- Ningún funcionario, empleado o trabajador del GAD cumplirá o emitirá disposición alguna que tienda a alterar, modificar, retardar o impedir la recaudación de los ingresos municipales, salvo disposición expresa de Ley.

Art. 8.- Los recursos financieros que se reciban en dinero efectivo o en cheques debidamente certificados serán depositados íntegros e intactos en la cuenta o cuentas bancarias del GAD, a más tardar, el día hábil siguiente de su recaudación.

Art. 9.- Por concepto de gastos administrativos, el GAD retendrá un porcentaje previamente convenido y legalizado con el beneficiario de las recaudaciones de fondos ajenos. El valor restante será entregado, por el Tesorero, a los respectivos beneficiarios, de conformidad con lo que establece la Ley.

Art. 10.- Ninguna autoridad o servidor del GAD que no esté legalmente autorizado podrá contraer compromisos u obligaciones, celebrar contratos etc., sin que conste la respectiva asignación presupuestaria, y sin que haya disponible un saldo suficiente para el pago completo de la obligación.

Art. 11.- Cada partida de egresos constituye un límite de gastos que no podrá ser excedido. De requerir recursos adicionales, se formulará la correspondiente reforma presupuestaria, con sujeción a las normas y disposiciones legales.

Art. 12.- El titular del GAD, junto con el Director Financiero, trimestralmente fijarán cupos de gastos que establezcan los márgenes dentro de los cuales se podrán utilizar los créditos presupuestarios para contraer compromisos, obligaciones, y para proceder a su pago.

Art. 13.- El Director Financiero presentará periódicamente informe, al titular de la entidad, sobre la ejecución de las partidas presupuestarias.

Art. 14.- No se considerarán total o inmediatamente disponibles las partidas presupuestarias de egresos, sino en relación con la efectividad de los ingresos y los cupos asignados. En caso de insuficiencia de fondos, el titular del GAD determinará las prioridades para realizar gastos, sujetándose a las normas y disposiciones legales.

Art. 15.- Todos los pagos los efectuará el tesorero, mediante cheques o transferencias (SI) a favor del interesado o su representante legal.

Art. 16.- Se establece un fondo rotativo que será manejado por el funcionario asignado para satisfacer pagos urgentes, de acuerdo con lo especificado en el reglamento pertinente.

Art. 17.- Las autoridades y servidores municipales que, sin estar legalmente autorizados para ordenar pagos, lo hicieren, serán solidariamente responsables con el Director Financiero y Tesorero por el uso indebido de fondos.

Art. 18.- Toda orden de pago deberá ser revisada por el jefe de la Dirección Financiera. Sin este requisito, no podrá ser emitido el respectivo cheque o realizada la transferencia a través de Tesorería.

Art. 19.- Los valores para el pago de viáticos se someterán a las tablas determinadas por la Ley y el Reglamento Interno vigentes.

Art. 20.- Para la ejecución presupuestaria y el pago correspondiente de sueldos y salarios, se estará sujeto a lo dispuesto en el Contrato Colectivo, leyes vigentes y lo que disponga el I. Concejo Cantonal.

Art. 21.- En cuanto a la remuneración del titular de la entidad, la máxima autoridad de la entidad establecerá su remuneración, conforme a lo previsto en la ley.

Art. 22.- El Guardalmacén revisará detenidamente los bienes adquiridos antes de registrar su ingreso y será pecuniariamente responsable de la buena calidad y de que los precios establecidos en la factura respectiva o documento de soporte sean los mismos.

Art. 23.- Las partidas destinadas para servicios, subvenciones, inversiones y contribuciones no constituyen deuda para la entidad y pueden ser invertidas, de acuerdo con el estado de sus rentas.

Art. 24.- Las Comisarías de la entidad tienen jurisdicción y competencia para juzgar y sancionar los actos que se cometen en la jurisdicción en contravención a normas y disposiciones legales, especialmente en materia de mercados, salubridad, construcciones y vía pública.

Art. 25.- En todo aquello que no esté determinado en la presente Ordenanza de Presupuesto, se estará sujeto a lo que dispone la Constitución de la República, el COOTAD y demás normas y disposiciones legales vigentes.

Art. 26.- El titular de la entidad autorizará el gasto de acuerdo con el reglamento para la programación, compra y provisión de bienes. Tiene la facultad para disponer hasta el monto establecido para el concurso público de ofertas, el mismo que está en función del Presupuesto General del Estado.

Disposición transitoria

Las provisiones de recursos para gasto corriente y de inversión que afecten remuneraciones serán aplicadas por la máxima autoridad de la entidad, y se harán efectivas desde el 01 de enero del año _____, de conformidad con las disposiciones y resoluciones legales pertinentes. Para el personal de empleados en él _____, se establece un incremento del ___% a la remuneración mensual unificada de cada nivel; en tanto que, para el personal de obreros, se estará sujeto a lo dispuesto en el Contrato Colectivo, en un porcentaje similar.

Disposición en común

La presente Ordenanza de Presupuesto General del GAD de _____, entrará en vigor a partir de _____, una vez que sea aprobada por la máxima autoridad (I. Concejo Cantonal; H Concejo Provincial; Junta Parroquial)

Aprobación presupuestaria

El COPYFP establece que el ejercicio presupuestario, o año fiscal, inicia el primer día de enero y concluye el 31 de diciembre de cada año.

La aprobación de las proformas presupuestarias de los GAD se debe hacer conforme lo determina el COOTAD. Estos presupuestos, una vez aprobados, deben ser enviados con fines informativos al Ministerio de Finanzas, en el plazo de 30 días posteriores a su aprobación.

Al respecto, el artículo 245 del COOTAD, al referirse a la aprobación de la ordenanza presupuestaria, señala que el legislativo del GAD estudiará el proyecto de presupuesto, por programas y subprogramas y lo aprobará en dos sesiones hasta el 10 de diciembre de cada año, juntamente con el proyecto complementario de financiamiento, cuando corresponda. Si a la expiración de este plazo, el organismo competente no lo hubiere aprobado, este entrará en vigor.

El legislativo tiene la obligación de verificar que el proyecto presupuestario guarde coherencia con los objetivos y metas del plan de desarrollo y el de ordenamiento territorial respectivos.

La máxima autoridad ejecutiva del gobierno autónomo descentralizado y el jefe de la dirección financiera, o el funcionario que corresponda, asistirán obligatoriamente a las sesiones del legislativo y de la comisión respectiva, para suministrar los datos e informaciones necesarias.

Los representantes ciudadanos de la asamblea territorial, o del organismo que en cada GAD se establezca como máxima instancia de participación, podrán asistir a las sesiones del legislativo local y participarán en ellas mediante los mecanismos previstos en la Constitución y la ley.

El órgano legislativo del GAD tiene la limitación de no poder aumentar la estimación de los ingresos de la proforma presupuestaria, salvo que se demuestre la existencia de ingresos no considerados en el cálculo respectivo.

El ejecutivo del GAD conocerá el proyecto aprobado por el legislativo y podrá imponer su veto hasta el 15 de diciembre, cuando encuentre que las modificaciones introducidas en el proyecto por el legislativo local son ilegales o inconvenientes. El órgano legislativo del GAD deberá pronunciarse sobre el veto del ejecutivo al proyecto de presupuesto hasta el 20 de diciembre. Para rechazar el veto, se requerirá la decisión de los dos tercios de los miembros del órgano legislativo.

Transcurrido este plazo, si el ejecutivo no se hubiere pronunciado sobre las observaciones de la máxima autoridad ejecutiva, estas se entenderán como aprobadas.

Una vez aprobado el proyecto de presupuesto por el legislativo del GAD, la máxima autoridad del ejecutivo lo sancionará dentro del plazo de tres días y entrará en vigor a partir del primero de enero.

El presupuesto del GAD no podrá ser aprobado si en el mismo no se asigna un mínimo del 10% de sus ingresos no tributarios al financiamiento de la planificación y ejecución de programas sociales para la atención a grupos de atención prioritaria.

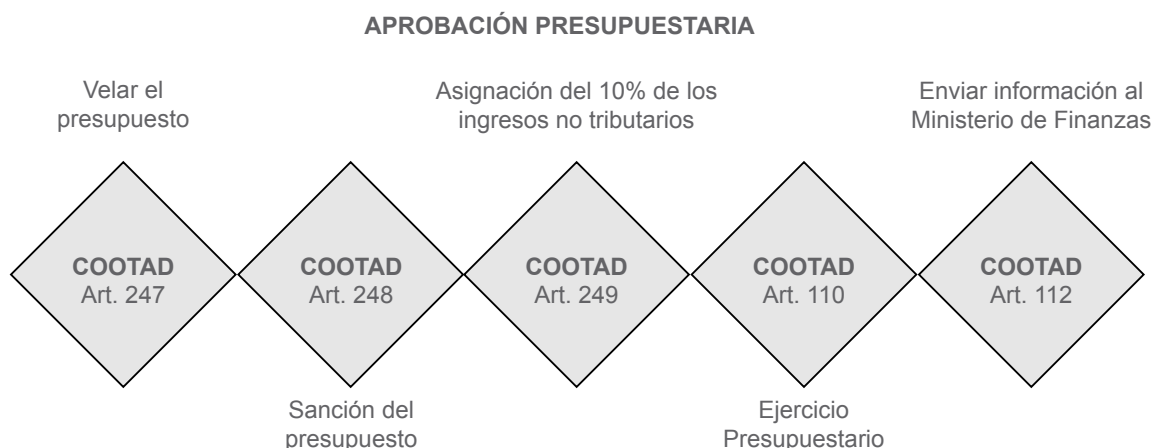


Figura 21.
Aprobación presupuestaria

Ejecución presupuestaria

Es el conjunto de operaciones destinadas a la utilización óptima del talento humano y los recursos materiales y financieros asignados en el presupuesto, con el propósito de obtener los resultados previstos en el presupuesto. Esos resultados tienen que ver con los bienes, servicios y obras en cantidad, calidad y oportunidad.

Una vez aprobado el presupuesto del GAD, los responsables de los programas, subprogramas o proyectos elaborarán con las unidades de planificación y financiera la programación de actividades de los GAD y someterán a consideración del ejecutivo del gobierno autónomo un calendario de ejecución y desarrollo de actividades, detalladas por trimestres. Este calendario se conocerá en el seno de la asamblea territorial o del organismo que en cada GAD se establezca como máxima instancia de participación. Esta programación debe guardar coherencia con el plan de desarrollo y de ordenamiento territorial.

El ejecutivo del GAD y el responsable de la unidad financiera serán los encargados de estudiar los calendarios de ejecución y desarrollo de las actividades. Ellos los relacionarán con las previsiones mensuales de ingresos y procederán a fijar, para cada programa y subprograma, las prioridades y cupos de los gastos correspondientes. Además, le compete al encargado de la unidad financiera fijar, en los primeros ocho días de cada mes, los cupos de gastos por partidas, tal como lo establece el COOTAD.

Asignaciones presupuestarias

Constituye el importe destinado a cubrir las erogaciones previstas en programas, subprogramas y proyectos. Estas erogaciones son necesarias para el logro de los objetivos y metas programadas, de acuerdo con el Plan de Desarrollo y de Ordenamiento Territorial y el POA.

Presupuesto codificado

Se obtiene al relacionar los importes del presupuesto inicial más las reformas realizadas a una fecha de corte durante la etapa de ejecución. Es el resultado, por lo tanto, de una serie de modificaciones realizadas al presupuesto inicial. Estas modificaciones tienen que ver con aumentos en los ingresos, identificación de recursos para gastos adicionales, disminuciones, etc. El presupuesto codificado incluye los cambios realizados durante todo el año, por lo cual su valor puede variar en forma permanente. Así, se atiende al principio de elasticidad del presupuesto.

Presupuesto Comprometido

Constituye la estimación de las obligaciones contraídas pendientes de ejercerse con cargo a las partidas del presupuesto aprobado, mientras no prescriba la acción para exigir el crédito y siempre que hubiesen sido debidamente autorizadas y registradas.

Establecimiento del compromiso

Los créditos presupuestarios quedarán comprometidos en el momento en que la autoridad competente, mediante acto administrativo expreso, decida la realización de los gastos, con o sin contraprestación cumplida o por cumplir, y siempre que exista la respectiva certificación presupuestaria.

En ningún caso se adquirirán compromisos para una finalidad distinta a la prevista en el respectivo presupuesto. El compromiso subsistirá hasta que las obras se realicen, los bienes se entreguen o los servicios se presten. En tanto no sea exigible la obligación para adquisiciones nacionales e internacionales, se podrá anular total o parcialmente el compromiso.

Reserva del Compromiso

En cuanto la autoridad competente disponga la realización de un gasto con cargo a la asignación del presupuesto, la unidad responsable de la ejecución presupuestaria procederá a efectuar una reserva de compromiso, de forma total o parcial de la asignación, en el equivalente del monto estimado del gasto a comprometer. Para el efecto, emitirá la certificación correspondiente.

Se exceptúan los casos en que el compromiso y obligación se reconocen de manera simultánea. Una reserva de compromiso podrá ampliarse o anularse; en este último caso, significará que la decisión de gasto que la respaldaba ha quedado sin efecto.

Reconocimiento del Compromiso

El compromiso de gasto se reconocerá con la formalización del acto administrativo por el que la autoridad competente conviene o contrata la provisión de bienes y servicios con terceros. Esto producirá la afectación de la asignación presupuestaria por el monto del compromiso que se estime se materializará, en obligación, durante el ejercicio fiscal vigente. En ese sentido, si todo o una parte del compromiso se concretara en períodos subsiguientes, no causará efecto en la asignación presupuestaria de ese año.

El monto reconocido como compromiso no podrá anularse a menos que el acto administrativo lo haga también, pero podrá aumentarse o disminuirse, justificadamente, si la expectativa del reconocimiento de las obligaciones, hasta la finalización del ejercicio fiscal, así lo exigiere.

Devengado

Constituye el monto de las obras, bienes o servicios tramitados por cada entidad, cuyo valor es una obligación de pago, por la prestación efectiva realizada, independientemente de si este pago se realizó o no.

Por devengado, se entiende que los flujos se registran cuando se crea, transforma, intercambia, transfiere o extingue un valor económico. Es decir, los efectos de los eventos económicos se registran en el momento en el que ocurren, independientemente de que se haya efectuado o esté pendiente el cobro o el pago de efectivo.

Obligación

La obligación se produce cuando:

1. Cuando ineludiblemente, por excepción, deban realizarse pagos sin contraprestación, de acuerdo con lo que dispongan las normas técnicas de presupuesto que dicte el ente rector de las finanzas públicas.
2. Cuando se reciban, de terceros, obras, bienes o servicios adquiridos por autoridad competente, mediante acto administrativo válido, haya habido o no compromiso previo.

En este caso, la obligación deberá ser sustentada por documentos auténticos y respectivamente de acuerdo con los numerales antes mencionados. Para estos efectos, se entenderá por documentos justificativos a los que determinan un compromiso presupuestario y, por documentos comprobatorios, los que demuestren la entrega de las obras, los bienes o servicios contratados.

Reformas Presupuestarias

Reducción de Créditos

Si en el curso del ejercicio financiero se comprobare que los ingresos efectivos tienden a ser inferiores a las cantidades asignadas en el presupuesto, el legislativo del gobierno autónomo descentralizado, a petición del ejecutivo y previo informe de la persona responsable de la unidad financiera, resolverá la reducción de las partidas de egresos que se estime convenientes, para mantener el equilibrio presupuestario.

Suplemento de Créditos

Se clasificarán en créditos adicionales para servicios considerados en el presupuesto y créditos para nuevos servicios no considerados en el presupe-

to. El otorgamiento de suplementos de créditos estará sujeto a las siguientes condiciones: que las necesidades que se trata de satisfacer sean urgentes y no se las haya podido prever; que no exista posibilidad de cumplir ese objetivo ni a través de la partida de imprevistos, ni mediante traspasos de créditos; que se creen nuevas fuentes de ingreso o se demuestre que las constantes en el presupuesto deben rendir más, sea por no habérselas estimado de manera suficiente o porque, en comparación con el ejercicio o ejercicios anteriores, se haya producido un aumento ponderado total de recaudaciones durante la ejecución del presupuesto y existan razones fundadas para esperar que dicho aumento se mantenga o incremente durante todo el ejercicio financiero; y que en ninguna forma se afecte con ello al volumen de egresos destinados al servicio de la deuda pública o a las inversiones.

Traspasos de créditos

El ejecutivo del GAD, de oficio, previo informe de la persona responsable de la unidad financiera o a pedido de este funcionario, podrá autorizar traspasos de créditos disponibles dentro de una misma área, programa o subprograma. Esto debe hacerse siempre que en el programa, subprograma o partida se aseguren que en los fondos hayan disponibilidades suficientes, sea porque los respectivos gastos no se efectuaren en todo o en parte, debido a causas imprevistas o porque se demuestre, con el respectivo informe, que existe excedente de disponibilidades.

A continuación, presentamos un ejemplo de la ejecución presupuestaria, mediante las cédulas presupuestarias de ingresos y gastos, con corte al 31 de diciembre. Ahí, se revela el presupuesto inicial y la ejecución presupuestaria (valores devengados), conforme la clasificación económica del presupuesto en los GAD.

Esta información debe ser remitida periódicamente al Ministerio de Finanzas y a la Contraloría General del Estado. Además, como información interna de cada GAD, es menester elaborarlo mensualmente para fines de análisis y toma de decisiones por parte de los ejecutivos del GAD.

GAD DE _____									
CÉDULA PRESUPUESTARIA DE INGRESOS									
Al 31 de diciembre de 20XX									
PARTIDA	DENOMINACIÓN	ASIGNA. INICIAL A	REFORMAS B	CODIFICADO C=A+B	DEVENGADO D	RECAUDADO E	SALDO XDEVEN- GAR F=C-D		
1	INGRESOS CORRIENTES	\$120.166,83	\$12.475,40	\$132.642,23	\$109.467,55	\$104.212,19	\$23.174,68		
	TASAS Y CONTRIBUCIONES	\$14.367,83	\$1.710,00	\$16.077,83	\$15.839,00	\$15.839,00	\$238,83		
	RENTAS DE INVERSIONES Y MULTAS	\$34,34	\$207,00	\$241,34	\$240,96	\$240,96	\$0,38		
	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	\$105.570,12	\$10.321,61	\$115.891,73	\$93.319,53	\$88.064,17	\$22.572,20		
	OTROS INGRESOS	\$194,54	\$236,79	\$431,33	\$68,06	\$68,06	\$363,27		
2	INGRESOS DE CAPITAL	\$792.714,21	\$49.973,51	\$842.687,72	\$550.095,50	\$537.187,98	\$292.592,22		
	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES DE CAPITAL	\$792.714,21	\$49.973,51	\$842.687,72	\$550.095,50	\$537.187,98	\$292.592,22		
3	INGRESOS DE FINANCIAMIENTO	\$104.521,00	\$725,50	\$105.246,50	\$5.145,50	\$5.135,50	\$100.101,00		
	FINANCIAMIENTO PÚBLICO	\$100.000,00	\$-	\$100.000,00	\$-	\$-	\$100.000,00		
	SALDOS DISPONIBLES	\$101,00	\$-	\$101,00	\$-	\$-	\$101,00		
	CUENTAS PENDIENTES POR COBRAR	\$4.420,00	\$725,50	\$5.145,50	\$5.145,50	\$5.135,50	\$-		
	TOTAL, PROGRAMA	\$1.017.402,04	\$63.174,41	\$1.080.576,45	\$664.708,55	\$646.535,67	\$415.867,90		

Tabla 39.
Cédula presupuestaria de ingresos

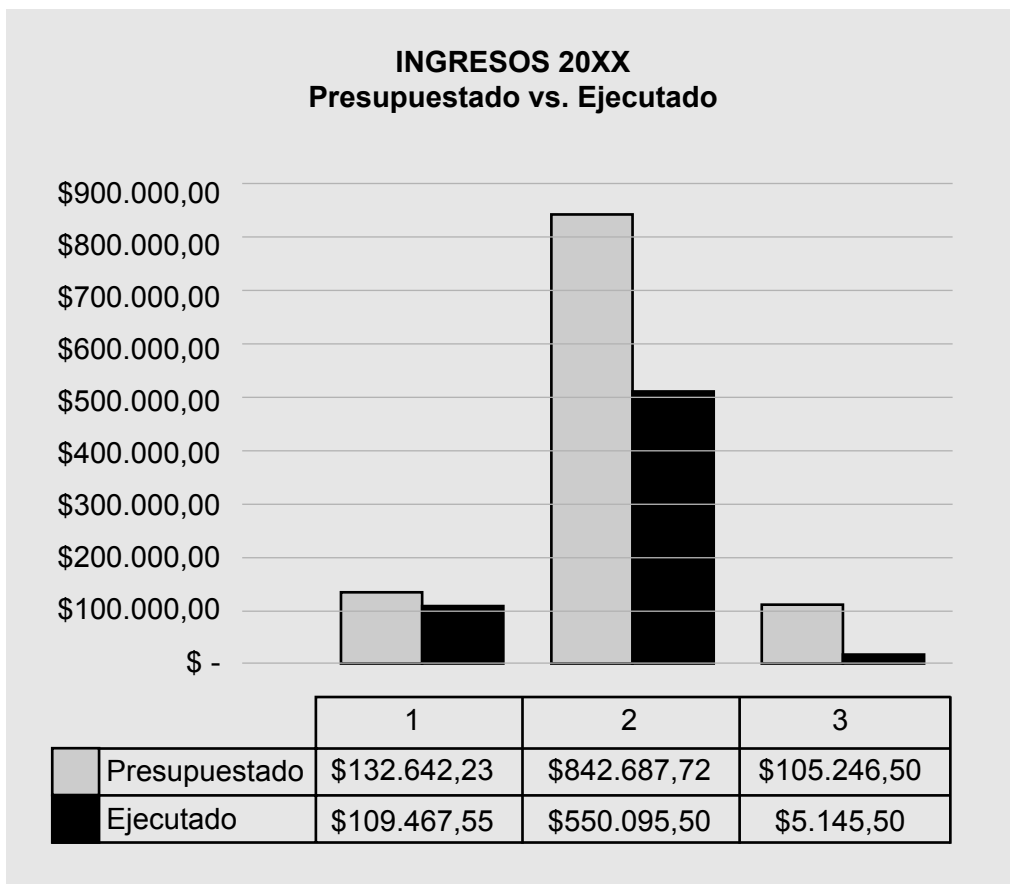
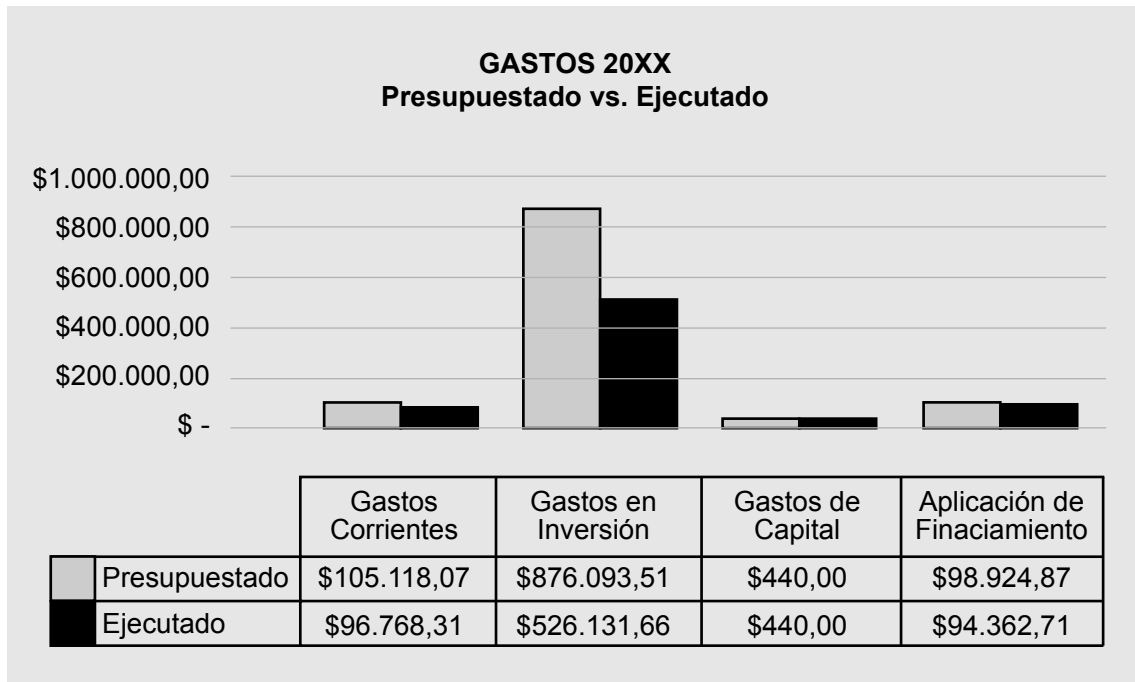


Figura 22.
Control de ejecución presupuestaria

GAD DE _____									
CÉDULA PRESUPUESTARIA DE GASTOS									
Al 31 de diciembre de 20XX									
PARTIDA	DENOMINACIÓN	ASIGNA. INICIAL A	REFORMAS B	CODIFICADO C=A+B	COMPROMISO D	DEVENGADO E	PAGADO F=C-D	SALDO X DE- VENGAR G=C-E	
5	GASTOS CORRIENTES	\$100.166,83	\$4.951,24	\$105.118,07	96.768,31	\$96.768,31	93.726,66	\$8.349,76	
	GASTOS EN PERSONAL	\$55.063,66	\$ -	\$55.063,66	\$54.499,27	\$54.499,27	\$52.095,36	\$564,39	
	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	\$27.938,54	\$4.359,46	\$32.298,00	\$28.204,58	\$28.204,58	\$27.566,84	\$4.093,42	
	GASTOS FINANCIEROS	\$5.401,92	\$ -	\$5.401,92	\$3.379,60	\$3.379,60	\$3.379,60	\$2.022,32	
	OTROS GASTOS CORRIENTES	\$1.310,00	\$63,58	\$1.373,58	\$650,04	\$650,04	\$650,04	\$723,54	
	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	\$10.452,71	\$528,20	\$10.980,91	\$10.034,82	\$10.034,82	\$10.034,82	\$946,09	
7	GASTOS DE INVERSIÓN	\$797.735,59	\$78.357,92	\$876.093,51	\$526.131,66	\$526.131,66	\$388.431,99	\$349.961,85	
	GASTOS EN PERSONAL PARA INVERSIÓN	\$66.399,92	\$3.593,91	\$69.993,83	\$65.779,67	\$65.779,67	\$62.898,08	\$4.214,16	
	BIENES Y SERVICIOS PARA INVERSIÓN	\$565.046,12	\$43.344,02	\$608.390,14	\$372.792,15	\$372.792,15	\$238.491,81	\$235.597,99	
	OBRAS PÚBLICAS	\$163.089,55	\$31.619,99	\$194.709,54	\$85.969,31	\$85.969,31	\$85.452,91	\$108.740,23	
	OTROS GASTOS DE INVERSIÓN	\$3.200,00	\$-200,00	\$3.000,00	\$1.590,53	\$1.590,53	\$1.589,19	\$1.409,47	
8	GASTOS DE CAPITAL	\$-	\$440,00	\$440,00	\$440,00	\$440,00	\$440,00	\$-	
	BIENES DE LARGA DURACIÓN	\$-	\$440,00	\$440,00	\$440,00	\$440,00	\$440,00	\$-	
9	APLICACIÓN DEL FINANCIAMIENTO	\$119.499,62	\$-20.574,75	\$98.924,87	\$94.362,71	\$94.362,71	\$92.137,11	\$4.562,16	
	AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA PÚBLICA	\$60.568,57	\$-20.574,75	\$39.993,82	\$39.993,82	\$39.993,82	\$37.768,22	\$-	
	PASIVO CIRCULANTE	\$58.931,05	\$-	\$58.931,05	\$54.368,89	\$54.368,89	\$54.368,89	\$4.562,16	
	TOTAL	\$1.017.402,04	\$63.174,41	\$1.080.136,45	\$717.262,68	\$717.262,68	\$574.295,76	\$362.873,77	

Tabla 40.
Cédula presupuestaria de gastos

**Figura 23.**

Control presupuestado ejecutado - gastos

Clausura y liquidación presupuestaria.

La normativa del Ministerio de Finanzas establece que los presupuestos anuales del sector público se clausurarán el 31 de diciembre de cada año. Se indica que, después de esa fecha, no se podrán contraer compromisos ni obligaciones, ni realizar acciones u operaciones de ninguna naturaleza, que afecten al presupuesto clausurado.

Se determina que los compromisos del presupuesto anual que, al último día de diciembre de cada año, no se hayan transformado total o parcialmente en obligaciones, se tendrán por anulados en los valores no devengados. Los compromisos plurianuales de ejercicios fiscales no clausurados no se anulan, pero podrán ser susceptibles de reprogramación, de conformidad con los actos administrativos determinados por las entidades.

El artículo 265 del COOTAD prescribe que la unidad financiera procederá a la liquidación del presupuesto del ejercicio anterior, hasta el 31 de enero. Ello otorga solidez a la información oportuna de la ejecución presupuestaria en el año fiscal.

Posterior a la clausura del presupuesto, se efectúa el cierre contable, de acuerdo con la ley vigente. De existir derechos y obligaciones pendientes de cobro y de pago hasta el cierre, se aplica el principio del devengado.

El artículo 263 del COOTAD determina que el cierre de las cuentas y la clausura

definitiva del presupuesto se efectuará al 31 de diciembre de cada año. Por lo tanto, los ingresos que se recauden con posterioridad a esa fecha se acreditarán en el presupuesto vigente a la fecha en que se perciban, aun cuando hayan sido considerados (devengados) en el presupuesto anterior. Igualmente, luego del 31 de diciembre, no se podrán contraer obligaciones que afecten al presupuesto del ejercicio anterior.

En el caso de obligaciones pendientes, correspondientes a servicios o bienes legalmente recibidos antes del cierre del ejercicio financiero, conservarán su validez en el próximo año presupuestario. Estos deben imputarse a la partida de deudas pendientes de ejercicios anteriores, del nuevo presupuesto.

En otros casos, se procederá a la liquidación del presupuesto del ejercicio anterior, hasta el 31 de enero, al determinarse el déficit o superávit provenientes de la ejecución del presupuesto. La unidad responsable de las finanzas entregará, al ejecutivo del gobierno autónomo descentralizado, la liquidación del presupuesto del ejercicio anterior.

Rendición de Cuentas

Al final del ejercicio fiscal, el ejecutivo del GAD convocará a la asamblea territorial o al organismo que en cada gobierno autónomo descentralizado se establezca como máxima instancia de participación, para informar sobre la ejecución presupuestaria anual, sobre el cumplimiento de sus metas, y sobre las prioridades de ejecución del siguiente año.

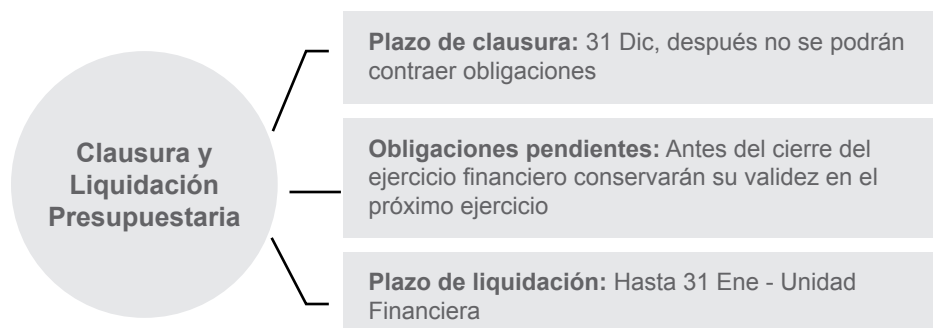


Figura 24.
Clausura presupuestaria

Seguimiento y evaluación presupuestaria

Esta etapa permite a la administración realizar una autoevaluación y una medición de los logros y de los resultados físicos y financieros obtenidos y los efectos producidos, el análisis de las variaciones dadas (brecha), con la determinación de sus causas y la formulación de recomendaciones que permitan tomar acciones correctivas y mejorar las operaciones en los próximos períodos.

La evaluación financiera y física de la ejecución presupuestaria es responsabilidad del titular de cada entidad u organismo y es menester que ello se realice

periódicamente para conocimiento y retroalimentación de cada GAD. Cada ejecutivo del GAD debe presentar semestralmente un informe sobre la ejecución presupuestaria a sus respectivos órganos legislativos. Los resultados de la evaluación, además, deben ser remitidos al Ministerio de Finanzas, en coordinación con la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. Además, deberán ser difundidos a la ciudadanía.

Cabe indicar que la evaluación presupuestaria no le corresponde realizar únicamente al propio GAD (Autoevaluación), sino también es desarrollado por un ente independiente, como lo es la correspondiente unidad de auditoría interna del GAD o parte de la Contraloría General del Estado. En ambos casos, se realiza mediante las auditorías o exámenes especiales.

La evaluación presupuestaria de los GAD implica valorar cada una de las etapas del ciclo presupuestario, para determinar el grado de cumplimiento de los objetivos, con base en indicadores que muestran el grado de ejecución del presupuesto, tanto en ingresos como en gastos. Debe, además, mostrar el grado de avance de las obras, el grado de dependencia, autonomía, solvencia financiera de la institución y otros indicadores que son la base para la toma de decisiones.

Es decir, la finalidad de la evaluación presupuestaria es medir la eficiencia y eficacia de los resultados obtenidos, al realizar un seguimiento a los programas y proyectos ejecutados. Esto ayuda a la autoridad respectiva y a los entes de control a verificar que se cumplan con los objetivos y metas propuestos en la programación presupuestaria.

Herramientas de evaluación presupuestaria

Control interno

El control interno ha sido reconocido como una herramienta administrativa sustancial para alcanzar, con mayor eficiencia, los objetivos y metas de las instituciones públicas. Permite, además, elevar su desempeño, cumplir con la normativa aplicable y consolidar la transparencia y rendición de cuentas. La implantación de un adecuado sistema de control interno es de responsabilidad del titular del GAD, de manera que el plan de organización genere un grado de seguridad razonable en la consecución de los objetivos institucionales.

Al respecto, la CGE ha emitido las Normas de Control Interno de aplicación obligatoria en el sector público y en los GAD. Este documento está orientado a cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, promover eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control.

Las normas de control interno aplicables en el sector público están diseñadas con base en el marco de referencia COSO; es decir, comprende cinco componentes. Dentro del componente de Actividades de Control, se encuentra el grupo de normas relacionadas con Administración Financiera- Presupuesto, las mismas que son las siguientes:

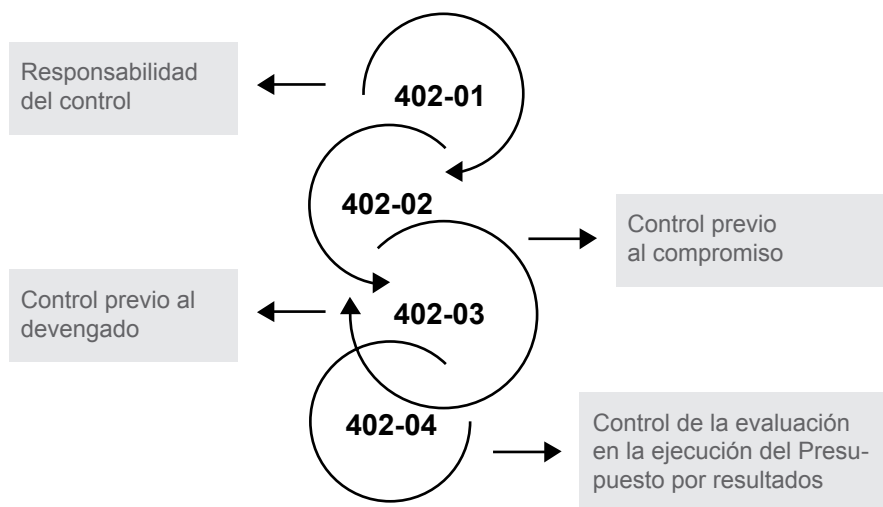


Figura 25.
Actividades de control

Norma 402-01 Responsabilidad del control

Esta norma de control interno establece que la máxima autoridad de una entidad u organismo del sector público dispondrá a los responsables de las unidades inherentes a la materia el diseño de los controles que se aplicarán para asegurar el cumplimiento de las fases del ciclo presupuestario, con base en las disposiciones legales para alcanzar los resultados previstos.

La norma 402-02 Control previo al compromiso

Esta norma señala el conjunto de procedimientos y acciones que adoptan los niveles directivos de las entidades antes de tomar decisiones, para precautelar la correcta administración del talento humano, recursos financieros y materiales. Debe realizarse el control previo al compromiso. Las personas designadas para este propósito verificarán previamente que:

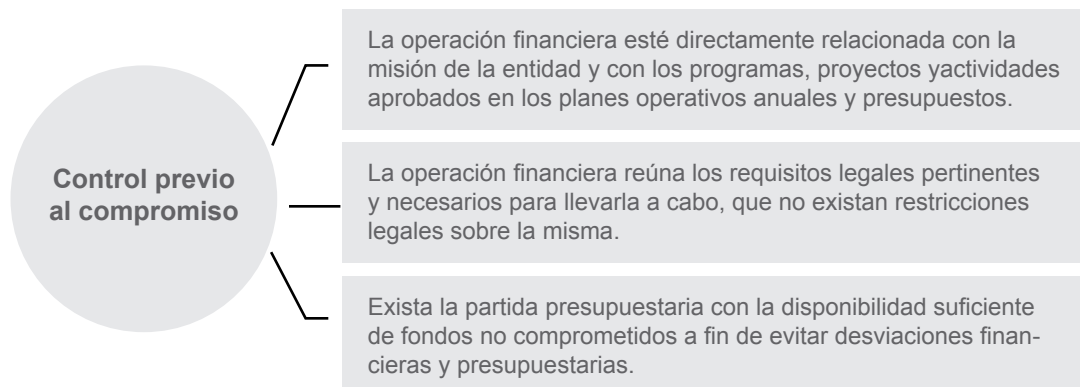


Figura 26.
Control previo

Norma 402-03 Control previo al devengado

Se establece que, previo a la aceptación de una obligación o al reconocimiento de un derecho, como resultado de la recepción de bienes, servicios u obras, la venta de bienes o servicios u otros conceptos de ingresos, el servidor encargado del control verificará la veracidad, legalidad, exactitud y pertinencia de la transacción; caso contrario, puede proceder con objetar la transacción hasta que se cumpla con todos los requisitos establecidos.

Norma 402-04 Control de la evaluación en la ejecución del presupuesto por resultados

Es deber de cada entidad y del servidor responsable determinar el grado de cumplimiento de los techos establecidos en la programación financiera y las causas de las variaciones registradas. Los responsables de la ejecución y evaluación presupuestaria efectuarán:

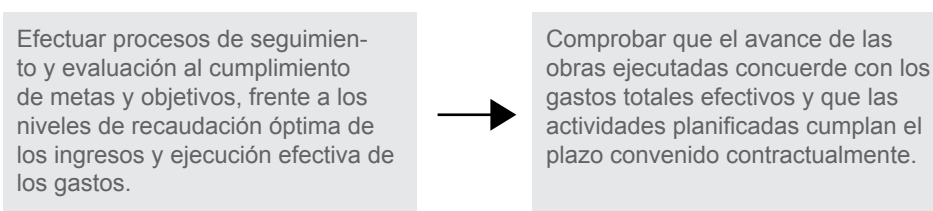


Figura 27.

Control evaluación ejecución presupuestaria

Indicadores presupuestarios GAD

El artículo 15 del Reglamento de la LOCGE determina que cada entidad del sector público deberá preparar sus indicadores de acuerdo con su misión y visión, conforme las herramientas de planificación desarrolladas como parte del proceso administrativo.

La elaboración de los indicadores de gestión se sustentará con la información que guarde relación con el cumplimiento de los objetivos y las metas. Los indicadores de desempeño permitirán medir el grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades de los servidores públicos, en niveles de eficiencia, efectividad, economía e impacto en la comunidad, de acuerdo con la misión, visión, objetivos y estrategias institucionales.

El uso de indicadores en la auditoría de gestión obedece a la necesidad de contar con un instrumento que permita establecer el marco de referencia para evaluar los resultados de la gestión en los GAD. Los indicadores aportan elementos sustanciales para promover la mejora continua de los procesos, construcción de obras y servicios municipales. Así mismo, busca garantizar el empleo eficiente de sus recursos y la posibilidad de

instrumentar los cambios necesarios para lograr el cumplimiento de los objetivos y metas en beneficio de los ciudadanos.

El instrumento que permite medir y evaluar la gestión se denomina indicador, que se analiza a través del cumplimiento de las metas y objetivos que se van materializando de acuerdo con las actividades que se ejecutan. Esto sirve para cualquier función, área o rubro que se quiera medir.

Los indicadores deben iniciarse en el proceso de planificación estratégica y operativa del GAD con la participación de todos los funcionarios relacionados con las obras y servicios que desarrolla la entidad.

A continuación, presentamos algunos indicadores que sirven para la evaluación presupuestaria en los GAD:

Concepto	Indicador	Relación
Eficiencia de Ejecución	$EEP = \frac{\text{Valores comprometidos}}{\text{Valores presupuestados}} * 100$	Es el grado de cumplimiento de los valores comprometidos con los presupuestados.
Índices de Equilibrio	$IE = \frac{\text{Ingresos codificados}}{\text{Gastos codificados}} * 100$.	Verifica el principio presupuestario de equilibrio.
Eficiencia en Formulación Presupuestaria	$EFP = \frac{\text{Valores efectivos}}{\text{valor presupuestado}} * 100$	Indica el grado de cumplimiento de los resultados esperados, debido al control y evaluación.
Índice de Eficiencia en Contratación	$IEC = \frac{\text{Obras concursadas}}{\text{Obras planificadas}} * 100$ $IEC = \frac{\text{Obras ejecutadas}}{\text{Obras concursadas}} * 100$	Indican el grado de cumplimiento de las obras planificadas, concursadas y ejecutadas.
Obras por Administración Directa	$OAD = \frac{\text{Número de obras por administración directa}}{\text{Total de obras}} * 100$.	Mide la participación de las obras por administración directa en relación al total.
Obras Contratadas	$OC = \frac{\text{Número de obras contratadas}}{\text{Total de obras}} * 100$.	Mide la participación de las obras contratadas en relación al total.
Planificación Física Territorial	$PFT = \frac{\text{Parroquias con planificación territorial}}{\text{Total de parroquias}} * 100$.	Parroquias que cuentan con planificación territorial en relación con el total.
Alumbrado Público	$AP = \frac{\text{Calles, plazas y parques con alumbrado público}}{\text{Total de calles, plazas y parques}} * 100$.	Mide la cantidad de calles, plazas y parques con alumbrado público
Eficacia en Obras Municipales	$EO = \frac{\text{Obras ejecutadas}}{\text{Obras programadas}} * 100$	Mide el porcentaje de obras realizadas por la Municipalidad en relación con lo programado.
Índice de Eficacia en Obras	$IEO = \frac{\text{Obras ejecutadas}}{\text{Obras planificadas}} * 100$.	Nos permite conocer qué parte de las obras planificadas se ejecutaron.
Eficacia en Obras Emprendidas	$EOE = \frac{\text{Obras inconclusas}}{\text{Obras impendidas}} * 100$	Permite conocer qué parte de las obras emprendidas quedaron inconclusas.

Concepto	Indicador	Relación
Índices de Equilibrio	$IE = \frac{\text{Ingresos codificados}}{\text{Gastos codificados}} * 100$.	Verifica el principio presupuestario de equilibrio.
Dependencia	$D = \frac{\text{Ingresos por Transferencias}}{\text{Ingresos totales}} * 100$	Mide la dependencia financiera con el Gobierno Nacional. Es importante que se reduzca con el tiempo.
Ahorro Corriente	$AC = \text{Ingreso Corriente} - \text{Gasto Corriente}$	Es importante para determinar la capacidad de endeudamiento del Municipio.
Solvencia	$IS = \frac{\text{Ingresos corrientes}}{\text{Gastos corrientes}}$	Esta es una situación de solvencia, cuando el indicador es igual o superior a uno.
Personal Contratado	$PC = \frac{\text{Número de servidores contratados}}{\text{Total del Personal}} * 100$.	Se obtiene el porcentaje de personal contratado en relación con el total de servidores.
Capacidad de Financiamiento del Plan de Gobierno Local	$CFPG = \frac{\text{Monto de inversión ejecutada acumulada del POA}}{\text{Monto de inversión programada en el plan de gobierno}} * 100$.	Mide la inversión realizada acumulada en relación con la inversión prevista en el plan de gobierno.
Autonomía Financiera	$AF = \frac{\text{Ingresos Corrientes}}{\text{Gastos Corrientes}}$	Nos permite conocer si los ingresos corrientes financian los gastos corrientes y si se obtiene un déficit o superávit en cuenta corriente.
Autofinanciamiento del servicio.	$AS = \frac{\text{Ingresos de explotación del servicio}}{\text{Gastos totales de operación del servicio}}$.	Nos permite conocer el nivel de autosustentación del servicio.
Autosuficiencia	$A = \frac{\text{Ingresos propios}}{\text{Gastos corrientes}} * 100$	Mide la capacidad de financiar con ingresos propios los gastos corrientes.
Autosuficiencia Mínima	$RM = \frac{\text{Gastos en el personal}}{\text{Ingresos propios}} * 100$	Mide la capacidad de financiar los gastos en el personal con recursos propios.
Sostenibilidad del Servicio	$SS = \frac{\text{Costo del Servicio}}{\text{Ingresos por el Servicio}}$	Permite conocer si los ingresos del servicio cubren sus costos.
Reformas Presupuestarias	$RP = \frac{\text{Monto de reformas presupuestarias}}{\text{Presupuesto inicial}} * 100$.	Permite conocer el porcentaje de reformas presupuestarias en relación con las asignaciones iniciales.
Recuperación de la Inversión	$RI = \frac{\text{Contribución especial de mejoras realizada en la gestión}}{\text{Inversión ejecutada}}$.	Permite conocer el nivel de recuperación de la inversión realizada en CEM.
Apalancamiento Financiero de la Inversión	$ADI = \frac{\text{Ingresos totales} - \text{Gasto Corriente}}{\text{Servicio de la Deuda}}$	Permite conocer el nivel de apalancamiento de la inversión financiera.
Magnitud del Ahorro Corriente.	$MAC = \frac{\text{Ahorro corriente}}{\text{Ingresos corrientes (Tributario, no tributario y transferencias corrientes)}} * 100$.	Nos mide la magnitud de ahorro corriente luego de liberar los gastos ordinarios.
Manejo de Transferencias Nacionales	$MTN = \frac{\text{Inversión en programas sociales}}{\text{Monto recibido de las transferencias del 15\%}}$.	Mide el porcentaje de inversión financiada con las transferencias del 15% previstas en la Ley del 15%.

Concepto	Indicador	Relación
Límites de Endeudamiento	LE = Pasivos totales/ Ingresos corrientes * 100	Mide el <i>stock</i> de deuda pública y la capacidad de endeudamiento del Municipio.
Capacidad de Pago de la Deuda	CPD = Servicio de la deuda/ Ahorro corriente.	Permite conocer la capacidad operativa de pago del Municipio.
Superávit Primario	SP = Superávit primario generado/ Servicio programado de la deuda	Permite conocer la relación entre el superávit generado para el pago de la deuda.
Sobredimensionamiento presupuestario	SP = Créditos presupuestales de gastos aprobados por el Concejo Cantonal/ Presupuesto inicial de gasto.	Mide el monto de las reformas con el presupuesto inicial.
Trasposos presupuestarios	TP = Monto de los trasposos del período / Total del presupuesto inicial.	Permite conocer el porcentaje de reformas por trasposos de crédito.
Nivel de Eficacia de los Ingresos Tributarios	NEIT = Ejecución de ingresos tributarios/ Ingresos tributarios programados.	Mide el porcentaje de recaudación tributaria en relación con los valores estimados.
Variación de Recaudo de Ingresos Tributarios	VRIT = Ejecución de ingresos tributarios del presente ejercicio/ Ejecución de ingresos tributarios del ejercicio anterior.	Permite conocer el nivel de crecimiento de la recaudación tributaria.
Recaudación de Impuestos	RI = Impuestos (De recaudación directa, de participación)/ Total de ingresos	Mide la participación de la recaudación de impuestos en relación con el total de ingresos.
Índice de Ingresos Tributarios	IIT = Ingresos Tributarios/ Total de Ingresos * 100	Mide la participación porcentual de los ingresos tributarios en relación con el total.
Índice de Ingresos No Tributarios	IINT = Ingresos no tributarios (Rentas patrimoniales, ocupación de calles, mercados, plazas, utilidades inversiones financieras, etc.)/ Total de Ingresos * 100.	Mide la participación porcentual de los ingresos no tributarios en relación con el total.
Índice de Empréstitos	IE = Empréstitos (Internos y externos) / Total de Ingresos *100.	Mide la participación porcentual de los Empréstitos en relación con el total de ingresos.
Índice de Venta de Activos	IVA = Venta de Activos (De bienes raíces y otros activos)/ Total de ingresos *100.	Mide la participación porcentual de la venta de activos en relación con el total de ingresos
Recaudación de Tasas	RT = Tasas (Aprobación de planos, servicios administrativos, etc.)/ Total Ingresos * 100.	Mide la recaudación de tasas en relación con el total de ingresos.
Tasa de evasión de Impuestos	TEI = Contribuyentes que no pagan/ contribuyentes registrados	Es el porcentaje de contribuyentes que no pagaron impuestos.
Dependencia Financiera de Transferencias del Gobierno.	DFTG = Ingresos de transferencias / Ingresos totales * 100.	Mide el nivel de dependencia financiera del Municipio, respecto de las transferencias obtenidas del Gobierno.

Concepto	Indicador	Relación
Eficiencia en Recaudación	$ER = \frac{\text{Total recaudado}}{\text{Total emitido}} * 100$	Mide la recaudación realizada en relación con el total de títulos de crédito emitidos.
Nivel de Exenciones Tributarias.	$NET = \frac{\text{Número de contribuyentes exentos}}{\text{Número de contribuyentes registrados}} * 100.$	Nos permite conocer el porcentaje y contribuyentes con exenciones tributarias.
Recaudación en Arrendamientos	$RA = \frac{\text{Renta por arrendamientos}}{\text{Ingresos totales}} * 100$	Mide el porcentaje de recaudación por arrendamientos, en relación con el total de ingresos.
Ingresos de capital	$IC = \frac{\text{Ingresos de capital}}{\text{Total de ingresos}} * 100.$	Permite conocer el porcentaje de ingresos de capital en relación con el total de ingresos.
Tasas de Crecimiento de Ingresos	$TCI = \frac{\text{Ingresos año } n}{\text{Ingresos } n - 1}$	Permite conocer el nivel de crecimiento de los ingresos de un período con respecto a otro.
Magnitud de la Cartera en Mora	$MCM = \frac{\text{Monto no pagado del impuesto}}{\text{Monto del impuesto emitido}} * 100.$	Nos permite conocer el porcentaje de la cartera en relación con la emisión.
Eficiencia en recaudación	$ER = \frac{\text{Ingreso Efectivo}}{\text{presupuesto codificado}} * 100.$	Permite conocer el nivel de ejecución de los ingresos municipales.
Ingresos de Financiamiento	$IF = \frac{\text{Fuentes de Financiamiento}}{\text{Total de ingresos}} * 100.$	Nos permite conocer el porcentaje de ingresos proveniente de crédito interno y saldos de caja.
Autonomía	$A = \frac{\text{Ingresos de Autogestión}}{\text{Total de ingresos}} * 100.$	Mide el total de los ingresos en relación con los de autogestión.
Ingresos Corrientes por grupo	$ICG = \frac{\text{Ingresos de cada grupo}}{\text{Ingresos corrientes}} * 100$	Mide el porcentaje de participación de cada grupo en los ingresos corrientes.
Ingresos de Capital por Grupo	$IKG = \frac{\text{Ingresos de capital de cada grupo}}{\text{Ingresos de capital}} * 100.$	Mide el porcentaje de participación de cada grupo en los ingresos de capital.
Porcentaje de Funciones Presupuestarias	$PFP = \frac{\text{Monto de la Función (Servicios: generales, sociales, comunales, económicos, inclasificables)}}{\text{Monto total de Funciones}}$	Mide la participación en el gasto de cada una de las funciones presupuestarias.
Porcentaje de Programas Presupuestarios	$PPP = \frac{\text{Monto del programa (Administración general, financiera, educación y cultura, transporte, salud pública, planificación urbana y rural, etc.)}}{\text{Monto total de programas}}$	Mide la participación en la programación total del gasto, de cada una de los programas municipales.
Inversión Sector Urbano	$ISU = \frac{\text{Inversión área urbana}}{\text{Inversión total}}.$	Permite conocer el porcentaje de inversión realizada en el área urbana, en relación al total.
Inversión por Habitante	$IPH = \frac{\text{Inversión ejecutada}}{\text{Población del Cantón}}.$	Es el nivel de inversión por habitante del Cantón.

Concepto	Indicador	Relación
Eficacia de Gastos	EG = Monto de ejecución presupuestaria de gastos (por grupo)/ Monto de egresos previstos.	Es el porcentaje de ejecución presupuestaria por grupo de gasto, en relación con los montos previstos.
Índice de Gastos Presupuestarios por Grupo.	IGPG = Gastos (Corrientes, de inversión, producción y de capital)/ Total de gastos *100	Mide la incidencia o participación porcentual de un grupo de gastos, respecto del total.
Índice de Gastos Presupuestarios por Subgrupo.	IGPN = Gastos (En el personal, bienes y servicios de consumo, gastos financieros, obras públicas, activos de larga duración, etc.)/ Total de gastos *100	Mide la incidencia o participación porcentual de cada subgrupo de gastos, respecto del total.
Porcentaje de Gasto en OO.PP.	PGOP = Gastos en Obras Públicas/ Total gastos * 100.	Mide la incidencia o participación porcentual de los gastos en obra pública, respecto del total.
Inversión a Gasto total	IGT = Inversión ejecutada/ Gasto total * 100.	Permite conocer cuál es la inversión municipal en relación al gasto total.
Gasto Corriente en la Inversión	GCI = Gasto corriente identificado en el presupuesto de inversión/ Gasto de inversión ejecutado	Permite conocer el porcentaje de gasto corriente en la inversión.

Tabla 41.
Indicadores evaluación presupuestaria

A continuación, presentamos un ejemplo de evaluación del ciclo presupuestario aplicado a una GAD. Se lo hace con base en un cuestionario; luego se procede a realizar la determinación del nivel de confianza en cuanto a su cumplimiento y el nivel de riesgo; y, como resultado, presentamos el correspondiente informe con los comentarios, conclusiones y recomendaciones para su mejoramiento.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CICLO PRESUPUESTARIO GAD DE _____						
Objetivo: Determinar el grado de cumplimiento de las normas, leyes, reglamentos y demás disposiciones legales relacionadas con el ciclo presupuestario del GAD de _____						
ETAPA DE PROGRAMACIÓN					ESCALA	
Preguntas	Si	No	N/A	Observación	Ponderación	Calificación
¿La entidad elabora un plan estratégico con objetivos a corto, mediano y largo plazo?	x				1	1
¿Prepara el GAD antes del 10 de septiembre de cada año el POA y el presupuesto para el siguiente año?	x			La dirección de planificación prepara el POA.	1	1
¿Existe participación de la comunidad para la elaboración del Plan de desarrollo y Ordenamiento Territorial?	x				1	1

ETAPA DE PROGRAMACIÓN					ESCALA	
Preguntas	Si	No	N/A	Observación	Ponderación	Calificación
¿La entidad cuenta con un departamento encargado de la planificación de proyectos y programas?	x				1	1
¿El presupuesto se alinea con el Plan Operativo y Plan estratégico?	x				1	1
¿Los programas, subprogramas y proyectos se presentan a la unidad financiera hasta el 30 de septiembre debidamente justificados?	x				1	1
ETAPA DE FORMULACIÓN					ESCALA	
Preguntas	Si	No	N/A	Observación	Ponderación	Calificación
¿La proforma presupuestaria cuenta con los respectivos anexos que justifican los ingresos y gastos?	x				1	1
¿El presupuesto asignado por el Gobierno Central se encuentra debidamente valorado en el presupuesto de la entidad?		x			1	0
¿Los ingresos están debidamente sustentados en la normativa expedida por el COOTAD?	x				1	1
¿La proforma presupuestaria es elaborada según el catálogo y clasificador presupuestario?	x				1	1
¿La dirección financiera efectuó, antes del 30 de julio, la estimación provisional de ingresos?	x				1	1
¿La priorización de los gastos se estableció mediante participación ciudadana?	x			El presupuesto participativo.	1	1
ETAPA DE APROBACIÓN					ESCALA	
Preguntas	Si	No	N/A	Observación	Ponderación	Calificación
¿Se emite un informe del proyecto del presupuesto hasta el 20 de noviembre del año anterior?	x				1	1
¿El proyecto de presupuesto fue aprobado hasta el 10 de diciembre del año anterior?	x				1	1
¿Se verificó que exista coherencia entre el proyecto de presupuesto y el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial?	x				1	1

ETAPA DE APROBACIÓN					ESCALA	
Preguntas	Si	No	N/A	Observación	Ponderación	Calificación
¿El legislativo del GAD aprobó el presupuesto en dos sesiones?	x				1	1
Para la aprobación del presupuesto, ¿se controla que sea formulado en concordancia con el POA, expresado en términos financieros?		x		Primero se aprueba el POA, luego el presupuesto.	1	0
Cuando se aprobó el proyecto anual de la entidad, ¿el ejecutivo sancionó como aprobado en los siguientes 3 días?	x				1	1
¿Se realizó reformas al presupuesto?	x			Suplementos y reducciones de manera frecuente.	1	1
ETAPA DE EJECUCIÓN					ESCALA	
Preguntas	Si	No	N/A	Observación	Ponderación	Calificación
¿La entidad realiza la programación de actividades para la ejecución del presupuesto?	x				1	1
¿La entidad elabora calendarios de ejecución y desarrollo de actividades trimestrales?	x				1	0
¿La Unidad Financiera del GAD realiza, en los primeros ocho días de cada mes, los cupos de gastos por partidas con base en la disponibilidad que mantenga?	x			Se realiza todos los días para obtener la liquidez.	1	1
¿La Unidad Financiera comunica al departamento de tesorería los cupos fijados para determinar los límites de egresos mensuales?	x			Se realiza de manera diaria.	1	1
¿Las reformas presupuestarias realizadas en el año 2017 fueron autorizadas por las autoridades pertinentes?	x				1	1
¿Se efectuaron traspasos, suplementos o aumentos de créditos debidamente autorizados?	x				1	1
¿Se realiza el control previo al compromiso para verificar que exista la partida presupuestaria con la disponibilidad suficiente de fondos?	x				1	1
¿Se realiza el control previo al devengo, con el fin de revisar que la transacción guarde conformidad con la factura o contrato?	x				1	1

ETAPA DE EJECUCIÓN					ESCALA	
Preguntas	Si	No	N/A	Observación	Ponderación	Calificación
¿Se hace un control previo al pago para verificar que la transacción no haya variado respecto a la propiedad, legalidad y conformidad con el presupuesto?	x				1	1
ETAPA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN					ESCALA	
Preguntas	Si	No	N/A	Observación	Ponderación	Calificación
¿El legislativo del GAD emitió resoluciones sobre las prioridades estratégicas para el desarrollo?	x			Compete a la Dirección de Planificación.	1	1
¿La Unidad Financiera realizó mediciones sobre los resultados físicos y financieros obtenidos en el periodo de análisis?	x				1	1
¿El GAD realizó análisis sobre los resultados presupuestarios, sustentados en los estados de ejecución presupuestaria?	x				1	1
¿Se realizan controles que permitan sobre guardar el cumplimiento de todas las etapas del presupuesto?	x				1	1
¿La Entidad realiza controles previos a las autorizaciones de ejecución de gastos o la aceptación de obligaciones?	x				1	1
Según las Normas de Control Interno, ¿la Entidad cuenta con personal encargado de dar cumplimiento a las etapas del ciclo Presupuestario?	x				1	1
ETAPA DE CLAUSURA Y LIQUIDACIÓN					ESCALA	
Preguntas	Si	No	N/A	Observación	Ponderación	Calificación
¿El cierre de las cuentas y la clausura definitiva del presupuesto se realiza hasta al 31 de diciembre?	x			Sí para el Estado. De manera interna, este proceso culmina en enero.	1	1
¿Se liquidó el presupuesto del periodo 2017 el 31 de marzo del año siguiente?	x				1	1
¿Se realizó la debida rendición de cuentas a la comunidad sobre la gestión presupuestaria?	x			Se realizó un alaruge.	1	1

ETAPA DE CLAUSURA Y LIQUIDACIÓN					ESCALA	
Preguntas	Si	No	N/A	Observación	Ponderación	Calificación
¿El GAD cumplió con no contraer obligaciones posteriores al cierre el 31 de diciembre del presupuesto?	x				1	0
¿El GAD envía al ministerio de Economía y Finanzas la información correspondiente dentro de los treinta días del mes posterior a la finalización del ejercicio económico?	x				1	1

Determinación del nivel de confianza (cumplimiento) y nivel de riesgo

PT= Ponderación total
 NC= Nivel de Confianza
 CT= Calificación Total

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MEDIO	ALTO
15-50%	51-75%	76-95%
NIVEL DE RIESGO		
BAJO	MEDIO	ALTO
85-50%	49-25%	24-5%

Cuadro resumen por etapa de ciclo presupuestario

ETAPA	SI	NO	N/A	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
Programación	6	0		100%	0%
Formulación	5	1		83%	17%
Aprobación	6	1		86%	14%
Ejecución	8	1		89%	11%
Seguimiento y evaluación	6	0		100%	0%
Clausura y Liquidación	5	0		100%	0%
Total	36	3		92,31%	7,69%

Informe de evaluación del ciclo presupuestario

Cuenca, _____ de 20XX

Señores

Alcalde y miembros del _____ (Órgano legislativo del GAD)

Presente

De mi consideración:

Hemos realizado la evaluación del ciclo presupuestario del GAD _____, con corte al _____.

El propósito general de la evaluación fue determinar el grado de cumplimiento (Confianza) de las leyes, normas, reglamentos y demás disposiciones relacionadas con el ciclo presupuestario y de demás controles establecidos por la entidad para el funcionamiento de sus procesos, e identificar las debilidades o condiciones reportables que requieran acciones correctivas para mejorar su gestión y lograr los objetivos de la Institución.

La evaluación del ciclo presupuestario se realizó de acuerdo con las disposiciones legales previstas en el COOTAD, en el COPYFP y en normas de control interno relacionadas con el ciclo presupuestario.

El trabajo desarrollado consistió, básicamente, en evaluar el cumplimiento legal del ciclo presupuestario en la institución, pues el diseño, implantación, mantenimiento, funcionamiento, perfeccionamiento y evaluación del ciclo presupuestario y demás acciones de control interno son responsabilidad de la máxima autoridad, de los directivos y demás servidoras y servidores de la entidad, de acuerdo con sus competencias. Esto tiene la finalidad de proteger los recursos públicos y alcanzar los objetivos de la entidad.

En función de los objetivos definidos para la evaluación, a continuación, se exponen los resultados obtenidos:

Plan de desarrollo y ordenamiento territorial- Punto de partida de la gestión en el GAD

El GAD de _____ no elaboró una planificación estratégica que permita establecer su filosofía estratégica como punto de partida de la gestión, en donde se establezca la visión, misión, objetivos, indicadores de gestión, un análisis FODA, valores, entre otras herramientas administrativas.

Al respecto, el artículo 54 del COOTAD establece que:

...Elaborar y ejecutar el plan cantonal de desarrollo, el de ordenamiento territorial y las políticas públicas en el ámbito de sus competencias y en su circunscripción territorial, de manera coordinada con la planificación na-

cional, regional, provincial y parroquial, y realizar en forma permanente, el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas.

Esta situación se ha ocasionado debido a que los ejecutivos del GAD y la dirección de Planificación no formulan el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial como herramienta fundamental para el desarrollo institucional y el cumplimiento de sus objetivos a largo plazo, en beneficio de la colectividad. Esto impide desarrollar, de manera formal, la gestión administrativa y desarrollar y monitorear el progreso de sus principales proyectos y programas de manera oportuna.

Conclusión

El GAD no cuenta con una Plan de Desarrollo Institucional y de Ordenamiento Territorial que permita formalizar la planificación y verificar el progreso oportuno de sus actividades.

Recomendación

Al director de planificación

Arbitrará las medidas necesarias, con la finalidad de generar un proyecto de Plan de Desarrollo Institucional y de Ordenamiento Territorial. Este documento será puesto a consideración del legislativo del GAD, para su discusión y aprobación

Concordancia del POA con el presupuesto.

Verificamos que el GAD elabora el POA con base en el Plan de Desarrollo Institucional y Ordenamiento Territorial. No obstante, del análisis realizado a los programas y proyectos que constan en el POA y que fueron aprobados para su realización, pudimos establecer que varios de ellos no constan de la asignación presupuestaria correspondiente a la partida de gasto. En cambio, existen varios gastos realizados con cargo a obras y servicios que han sido ejecutados pero que no constan en el POA.

Al respecto, los artículos 233 y 234 del COOTAD establecen que:

...los GAD deberán preparar antes del 10 de septiembre de cada año su plan operativo anual y el correspondiente presupuesto para el año siguiente, que contemple los ingresos y egresos de conformidad con las prioridades establecidas en el plan de desarrollo y ordenamiento territorial y bajo los principios de la participación definidos en la Constitución y la ley.

Cada plan operativo anual deberá contener una descripción de la magnitud e importancia de la necesidad pública que satisface, la especificación de sus objetivos y metas, la indicación de los recursos necesarios para su cumplimiento.

Esta situación se ha ocasionado debido a que no se utilizó el POA como un instrumento de gestión financiera, que oriente la gestión en función de la planificación. Esto trae como consecuencia que el presupuesto de la entidad sirva como instrumento de gasto y pago, antes que de planificación y gestión formal.

Conclusión

El GAD elabora el POA; no obstante, varios de sus programas y proyectos no constan en el presupuesto con la asignación de la correspondiente partida de gasto. Por otra parte, existen gastos ejecutados que no están previstos en el POA.

Recomendación

Al Titular del GAD

Dispondrá al Director Financiero que, en coordinación con el Director de Planificación, oportunamente analicen y revisen el POA aprobado de la entidad. Sus programas, proyectos y actividades deben constar con su respectiva partida en el presupuesto. Debe controlarse que los gastos que se comprometan y devenguen se encuentren debidamente registrados en el POA de la entidad.

Calendario de ejecución de actividades

Verificamos que el GAD no elabora un calendario de ejecución y desarrollo de actividades, lo que permite sistematizar el proceso de ejecución de manera cronológica y organizada, en armonía con el plan institucional de desarrollo y ordenamiento territorial. Esta ausencia genera un retraso en el momento de establecer el inicio de una actividad, su proceso de ejecución y su culminación.

Al respecto, el artículo 250 del COOTAD establece que:

Una vez sancionada la normativa presupuestaria, los responsables de los programas, subprogramas o proyectos elaborarán con las unidades de planificación y financiera la programación de actividades de los gobiernos autónomos descentralizados y someterán a consideración del ejecutivo del gobierno autónomo un calendario de ejecución y desarrollo de actividades, detalladas por trimestres, el mismo que se conocerá en el seno de la asamblea territorial o del organismo que en cada gobierno autónomo descentralizado se establezca como máxima instancia de participación. Esta programación guardará coherencia con el plan de desarrollo y de ordenamiento territorial.

Esta situación se ha originado debido a que el GAD ha reemplazado el uso de este calendario por el POA; es decir, se lo hace para llevar un control de las actividades a cumplir, según los plazos acordados que se basan en lo establecido en el plan operativo anual que desarrolla la empresa.

La omisión de la emisión del calendario de actividades genera que el desarrollo de las actividades se realice sin control del tiempo preestablecido. A su vez, esto provoca una descoordinación con el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, lo que incide en el cumplimiento de objetivos y metas previstas en la programación presupuestaria.

Conclusión

Determinamos que el GAD no elabora un calendario de ejecución y desarrollo de actividades, lo que genera una descoordinación en el desarrollo de sus actividades y el incumplimiento de los objetivos y metas planteadas en la programación presupuestaria

Recomendación

Al titular de GAD

Dispondrá al Director Financiero que, en coordinación con el Director de Planificación, elaboren un calendario trimestral. Esto se hace con el objetivo de llevar una correcta ejecución de actividades, que defina tiempos de inicio, proceso y finalización. Este documento será presentado por el titular de la entidad para su aprobación.

Presentación del POA y presupuesto hasta el 10 de septiembre

El artículo 233 del COOTAD establece que “las dependencias de los GAD deberán preparar su POA y Presupuesto hasta el 10 de septiembre de cada año en conformidad con las prioridades”.

Sin embargo, determinamos que la proforma del presupuesto de la entidad, si bien fue elaborada por la dirección financiera, no tiene documentos que permitan evidenciar que dicha herramienta de gestión financiera se haya presentado dentro del plazo previsto, para su posterior análisis y trámite.

Conclusión:

Se estableció que el GAD no preparó el POA hasta el 10 de septiembre. Este documento es esencial para la formulación del presupuesto.

Recomendación

Al Titular del GAD

Dispondrá a los directores departamentales que elaboren oportunamente el POA, documento que será remitido al director de planificación, para su consolidación. Posteriormente, será remitido al legislativo del GAD, para su discusión y aprobación.

Constancia de elaboración de la proforma presupuestaria

Verificamos que, en el proceso presupuestario del GAD, no existe constancia escrita de la elaboración de la proforma presupuestaria. No hay documentos como actas de reuniones, informes, etc., que sirvan como evidencia.

Al respecto, el artículo 66 del COOTAD establece que “las atribuciones del alcalde en las cuales le corresponde elaborar la proforma presupuestaria de conformidad con el PDOT...”.

Esta situación se ha ocasionado debido a que la entidad no ha formulado actas e informes referentes a la elaboración de la proforma presupuestaria, en donde consten los criterios de los involucrados respecto de su contenido y viabilidad de su ejecución.

Conclusión:

Verificamos la falta de documento, respaldo y constancia escrita de la elaboración de la proforma presupuestaria.

Recomendación**Al titular del GAD**

Dispondrá al Dirección Financiero que, al momento de conocer el contenido de la proforma presupuestaria en las diferentes instancias de conocimiento, elaboración y formulación, se deje constancia escrita, mediante las correspondientes actas e informes técnicos.

Ejemplo de evaluación a la ejecución presupuestaria de un GAD

A continuación, se presenta un ejemplo de evaluación a la ejecución presupuestaria de un GAD. Con la información obtenida de un GAD, referente al Estado de Ejecución presupuestaria y sus correspondientes cédulas o balances presupuestarios de ingresos y gastos, se desarrolla un conjunto de cuadros y gráficos de ingresos, de gastos, de la relación de ingresos y gastos. Posteriormente, se presenta un cuadro de mando (Ficha técnica) con el detalle de los principales indicadores, con base en el cual se realiza un informe con los correspondientes comentarios, conclusiones y recomendaciones para su mejoramiento.

GAD DE _____

Introducción**Misión**

El GAD es una entidad con autonomía política, administrativa y financiera que formula y ejecuta los planes de desarrollo y ordenamiento territorial. Su finalidad es promover el desarrollo económico y sustentable del territorio, mediante la aplicación de políticas ambientales, el fortalecimiento de los consejos de seguridad y protección integral, el patrocinio de la cultura, artes, actividades deportivas y recreativas. Esto se logra a través de alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas que permitan articular esfuerzos y optimizar recursos. Este trabajo se hace bajo los principios de transparencia, respeto, solidaridad, equidad y trabajo en equipo.

Visión

Es un GAD fortalecido, líder, eficiente y eficaz, que promueve el ordenamiento territorial, la seguridad ciudadana, el desarrollo económico, ambiental y social. Mejora la calidad de vida de la población, a través de la dotación de servicios básicos, infraestructura, vialidad, generación de empleo. Respeta la cultura y el ambiente, y tiene un sistema democrático de participación ciudadana que propicia la integración de la comunidad.

Valores

- Responsabilidad
- Iniciativa
- Puntualidad
- Eficiencia
- Eficacia
- Creatividad
- Transparencia
- Perseverancia
- Objetividad
- Trabajo en Equipo
- Honradez
- Tolerancia

Informe de evaluación de la ejecución presupuestaria

Cuenca, _____ de 20XX

Señores

Titular y miembros del legislativo del GAD de _____

Presente.

De mi consideración:

Hemos realizado la Evaluación de la ejecución presupuestaria del GAD de _____ del período 2018.

El propósito general de la evaluación fue determinar el grado de ejecución de los ingresos y gastos, el nivel de eficacia y eficiencia y el logro de las metas y objetivos con base en indicadores. Además, busca identificar las debilidades o condiciones reportables que requieran acciones correctivas para mejorar su gestión y lograr los objetivos de la Institución.

La evaluación de la ejecución presupuestaria se realizó de acuerdo con la ordenanza presupuestaria del período analizado, el estado de ejecución presupe-

taria y sus correspondientes balances o cédulas presupuestarias de ingresos y gastos.

El trabajo desarrollado consistió, básicamente, en evaluar la gestión de la ejecución presupuestaria, pues su formulación, ejecución y control es responsabilidad de la máxima autoridad, de los directivos y demás servidoras y servidores de la entidad, de acuerdo con sus competencias. Esto se hace con la finalidad de proteger los recursos públicos y alcanzar los objetivos de la entidad.

En función de los objetivos definidos para la evaluación, a continuación se exponen los resultados obtenidos:

Porcentaje de Ingresos Totales Devengados en el año 2018

El GAD de _____ estableció como meta para el año 2018 lograr una recaudación de ingresos por un valor de \$103.237.824,49; sin embargo, con la información proporcionada por la Dirección Financiera, se determinó que efectivamente se devengaron \$60.150.235, lo que representa el 66% de las metas previstas. Se obtiene, por lo tanto, una brecha del 34%. Esta situación se ocasionó debido al bajo nivel de cumplimiento de las políticas de recaudación; además, existieron cuentas que un gran porcentaje no pudieron devengarse.

Conclusión

El GAD recaudó el 66% de los ingresos previstos, debido a la falta de mecanismos y políticas en la gestión de recaudación, cuya brecha incidió en el financiamiento de programas y proyectos en beneficio de la comunidad.

Recomendación

Al titular del GAD

Dispondrá al Director Financiero analizar y revisar las políticas de recaudación y, en general, la gestión de ingresos. Esto se debe hacer con la finalidad de generar mayor eficiencia y eficacia en el uso de los ingresos. Esto permitirá financiar los proyectos y programas en beneficio de la comunidad.

Porcentaje de ingresos corrientes devengados del año 2018

Se determinó que los ingresos corrientes devengados para el año 2018 ascienden a \$23.334.328,92. El valor representa un 91% de las metas previstas, que eran de \$.25.643.757.53. Este tipo de ingresos resulta fundamental para el financiamiento del gasto corriente, por tener el carácter de permanente. La brecha se originó debido a la falta de eficacia en la recaudación de tributos, especialmente de impuestos y contribuciones especiales de mejoras. Esos títulos de crédito no se emitieron oportunamente para su recaudación.

Conclusión:

La entidad recaudó el 91% de los ingresos corrientes previstos para el período, lo que ocasiona una brecha del 9% de incumplimiento; es decir, no se pudo ejecutar \$2.309.428.61, debido a la falta de emisión oportuna de títulos de crédito para su recaudación.

Recomendación

Al Director Financiero

Arbitrará las medidas necesarias, con la finalidad de que se logre recaudar con mayor eficacia y de manera oportuna los ingresos corrientes previstos para el período.

Porcentaje de ingresos de capital devengado del año 2018

El GAD de _____ estableció como meta recaudar \$48.422.918,90 de ingresos de capital; no obstante, verificamos que efectivamente se devengaron \$26.125.681,75. Esto representa el 54% del valor previsto en el presupuesto. Esta situación se ocasionó debido a la falta de cumplimiento en la recaudación de algunos de los rubros de este grupo de ingresos, especialmente de los ingresos por venta de activos no financieros. Esta situación trae como consecuencia una brecha del 46% que, en valores absolutos, asciende a \$22.297.237,15.

Conclusión

Los ingresos de capital se devengaron apenas en un 54%, debido al bajo nivel de recaudación en el rubro de venta de activos. Así, se produjo una brecha del 46% de incumplimiento respecto de las metas previstas.

Recomendación

Al titular del GAD

Dispondrá al Director Financiero promover mecanismos y políticas de recaudación efectivas, de manera que el nivel de recaudación de los ingresos de capital logre alcanzar las metas previstas.

Porcentaje de gastos totales devengados del año 2018

El GAD de ____ estableció como meta ejecutar gastos en el período por un monto de \$103.237.824,49; sin embargo, con la información proporcionada por la Dirección Financiera, referente a las cédulas presupuestarias de gastos, se determinó que se logró devengar únicamente \$58.002.038,30. Esto representa el 56% de la meta prevista. Esta situación se originó debido a que la proyección de los gastos no fue la adecuada, lo que trae como consecuencia una brecha del 44%, que representa una diferencia de \$45.235.786,19. Este es el valor que no se ejecutó durante el año 2018.

Conclusión

Los gastos estimados se ejecutaron solamente en un 56%, debido a que la proyección de varios egresos se encontró sobrevalorada.

Recomendación

Al titular del GAD

Dispondrá al Director Financiero que arbitre las medidas necesarias, con la finalidad de que la proyección de los egresos se realice de manera adecuada, que considere las estadísticas de la ejecución de los presupuestos de períodos anteriores. Esto permitirá contar con un documento presupuestario que sirva y oriente la gestión financiera.

Porcentaje de gastos corrientes devengados del año 2018.

El GAD estableció como objetivo de ejecución de sus gastos corrientes un monto de \$16.463.598,52; no obstante, con la información proporcionada por la Dirección Financiera de la entidad, se pudo determinar que se logró devengar únicamente \$14.122.799,21 de lo previsto. Esto representa un 85,78% de cumplimiento. Esta situación se ocasionó debido a que no se proyectaron adecuadamente, durante su planificación, los gastos corrientes. Tampoco se realizaron las reformas necesarias durante el período, lo cual trajo como consecuencia una brecha del 14%, que asciende a \$2.340.799,31.

Conclusión:

Se devengó el 86% de los gastos corrientes en el periodo 2018. Así, se obtiene una brecha del 14%, debido a una inadecuada proyección de los gastos y a la falta de reformas durante el período.

Recomendación:

Al titular de la entidad

Dispondrá al Director Financiero que arbitre las medidas necesarias, con la finalidad de que las proyecciones de los gastos corrientes se realicen de forma adecuada. De ser pertinente, debe realizar las reformas necesarias durante el período.

Superávit o Déficit

El GAD, durante el año 2018, registró ingresos devengados totales por un monto de \$68.150.235,20; mientras que sus gastos totales devengados alcanzaron un monto de \$58.002.038,30. Por lo tanto, se obtiene un superávit de \$10.148.196,90 para el presente año. Esta situación se ocasionó debido a que, al final de período, se desembolsaron recursos por concepto de anticipos de contratos para ejecución de obras; no obstante, hasta finales del período no se presentaron las planillas de ejecución de avance de obras, lo cual no permitió devengar y registrarlas como gasto en el presupuesto del período.

Conclusión:

Durante el periodo 2018, se obtuvo un superávit de \$10.148.196,90, debido a que, si bien se cancelaron anticipos de contratos para ejecución de obras, no se devengaron los mismos con las respectivas planillas de avance de obras en el mismo período.

Recomendación:**Al Director Financiero:**

Es menester implantar mecanismos y políticas de cancelación de anticipos que permitan devengarse de manera oportuna y conforme lo planeado. Debe mejorarse la presentación de planillas, durante el mismo ejercicio, de manera que se devenguen y registren los gastos durante el mismo ejercicio.

Porcentaje de los ingresos y gastos corrientes devengados en el período 2018

El GAD estableció como meta recaudar ingresos corrientes en el período por un monto de \$25.643.757,53; mientras estimó que sus gastos corrientes serían de \$16.463.598,52. Sin embargo, se devengaron \$23.334.328,92 y \$14.122.799,21, respectivamente. Como producto de esta relación, se obtiene un superávit de \$9.211.529 en operaciones corrientes. Este valor representa el 39%. El superávit en operaciones corrientes constituye el esfuerzo de la administración por gestionar sus ingresos, lo que libera recursos para financiar gastos de inversión, especialmente de obras públicas en beneficio de la comunidad.

Conclusión:

La entidad obtuvo un superávit en operaciones corrientes, lo cual revela la salud financiera de la organización. Se liberaron recursos para financiar gastos de inversión, especialmente de obras públicas en beneficio de la colectividad.

Recomendación:**Al Director de Financiero**

Es menester mantener la gestión de recuperación de ingresos corrientes de manera eficiente, con la finalidad de solventar los gastos de carácter permanente. De esta manera, se busca que exista sostenibilidad financiera en el futuro.

Capítulo 14

Técnica de previsiones

Hacer buenas previsiones es de gran importancia en todos los aspectos de un negocio. La previsión es la única estimación de las ventas, hasta que se conozcan las ventas reales. Para hacer previsiones, se siguen siete etapas, bajo un procedimiento sistemático que hace frente a las distintas realidades empresariales y que busca soportar la previsión, mediante programas estadísticos.

En general, existen dos enfoques para hacer previsiones, de la misma manera en que se modelan las decisiones: a) las previsiones cuantitativas, b) las cualitativas. En la práctica, lo más eficaz suele ser una combinación de los dos.

Entre los métodos cualitativos están: i) la opinión de los ejecutivos, ii) el método Delphi, iii) la propuesta de los vendedores; y, iv) los estudios de mercado. Los métodos cuantitativos se agrupan en dos categorías -los modelos de series de tiempo y los modelos causales-. En este apartado, nos centraremos en los primeros y, específicamente, en las proyecciones de tendencia.

Para analizar las proyecciones, es importante previamente que hayamos identificado los componentes de una serie: i) la tendencia, ii) la estacionalidad, iii) la ciclicidad y iv) la aleatoriedad. La tendencia es el movimiento gradual de subida o bajada de los valores de datos a lo largo del tiempo. La estacionalidad es un patrón de variabilidad de los datos, que se repite cada cierto número de días, semanas, meses o trimestres. Los ciclos son patrones que ocurren en los datos cada cierto número de años; normalmente, están relacionados con los ciclos económicos. Las variaciones irregulares o aleatorias son irregularidades en los datos causadas por el azar y situaciones inusuales.

Introducción

Una serie temporal está basada en una secuencia de valores numéricos de datos uniformemente espaciados (semanalmente, mensualmente, trimestralmente, etc.). Por ejemplo, se trata de las ventas mensuales de una empresa, los depósitos semanales en un banco o el precio diario de las acciones de una compañía cotizante, etc. La previsión de series temporales de datos implica que los valores futuros son predichos únicamente a partir de los valores pasados; además, se ignoran otras variables, sin importar lo potencialmente valiosas que pudieran ser.

Método

El sistema de previsión más sencillo es suponer que la demanda en el próximo periodo será igual a la demanda del periodo más reciente. Este **enfoque sencillo** es una forma de actuar de muchos directores de ventas en algunas líneas de productos; no obstante, hay otras técnicas algo más sofisticadas, como las que veremos a continuación:

La previsión con **medias móviles** utiliza un grupo de valores reales históricos de los datos para realizar una previsión. Las medias móviles son útiles si se puede suponer que la demanda de mercado será bastante estable a lo largo del tiempo. Para calcular la media móvil de seis meses, basta con sumar la demanda de los seis últimos meses y dividirla por seis. Con cada mes que pasa, se añade el nuevo valor a la suma de los cinco meses previos y se elimina la estimación del mes más antiguo. Este modelo tiende a suavizar las irregularidades a corto plazo en las series de datos. Matemáticamente, la media móvil simple (que sirve como una estimación de la demanda del siguiente periodo) se expresa como [1]:

$$\text{Media móvil} = \frac{\sum_{i=1}^n \text{demanda de los } n \text{ periodos anteriores}}{n}$$

En este caso, n es el número de periodos en la media móvil (por ejemplo cuatro, cinco o seis meses, respectivamente para una media móvil de cuatro, cinco o seis periodos).

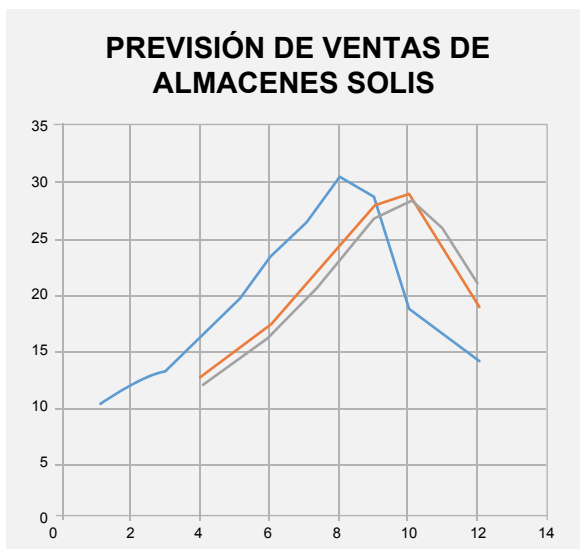
Cuando existe una tendencia o patrón detectable, se pueden utilizar ponderaciones o pesos, para dar más importancia a los valores recientes. Esta práctica hace que la técnica de previsión sea más sensible a los cambios, porque los periodos más recientes pueden ponderarse con un mayor peso. La decisión de las ponderaciones es algo arbitrario, ya que no existe una fórmula predeterminada; por tanto, es necesario tener cierta experiencia para poder decidir qué ponderaciones se van a utilizar. Por ejemplo, si al último mes o periodo se le da demasiada ponderación, la previsión puede reflejar demasiado rápido una gran variación inusual del patrón de demanda o de ventas. La **media móvil ponderada** se puede expresar matemáticamente como [2]:

$$\text{Media móvil ponderada} = \frac{\sum_{i=1}^n ((\text{Peso del periodo } n)(\text{Demanda en el periodo } n))}{\sum_{i=1}^n \text{pesos}}$$

Veamos el ejemplo siguiente: Las ventas mensuales de Almacenes Solís, en el último año y en miles de dólares, son como sigue:

Ventas en miles de dólares para el periodo Junio/2018-Mayo/2019											
Jun 10	Jul 12	Ago 13	Sep 16	Oct 19	Nov 23	Dic 26	Ene 30	Feb 28	Mar 18	Abr 16	May 14

La empresa utiliza una previsión de media móvil simple de tres meses y quiere conocer cuál será la previsión de ventas de sus artículos de bazar para el próximo mes de junio de 2019. Conforme [1], se construye una tabla con su respectiva gráfica. Entonces, podemos ver que las ventas previstas para el próximo mes son de \$16 mil.



Además, con la media móvil ponderada (la empresa pondera un mayor peso a las ventas recientes para que sean más significativas) y mediante la aplicación de [2], las ventas serían de \$15,3 miles. Bajo el enfoque simple, las ventas de junio serán las mismas que las del último mes; en este caso, las de mayo 2018, que son iguales a \$14 mil.

Tanto la media móvil simple como la ponderada son eficaces de cara al alisado de fluctuaciones repentinas en los patrones de demanda, con el fin de proporcionar estimaciones estables. Las medias móviles, sin embargo, presentan tres problemas: 1) si se aumenta el tamaño de n , se tiene un mejor alisado de las fluctuaciones, pero eso hace que el método sea menos sensible a los cambios reales en los datos; 2) las medias móviles no son muy buenas a la hora de captar tendencias; como son medias, siempre se mantendrán dentro de los niveles pasados y, por tanto, no podrán predecir cambios hacia niveles superiores o inferiores; es decir, muestran un retardo con respecto a los valores reales; y 3) las medias móviles requieren un gran número de datos históricos que, en el pasado, no han sido muy considerados por las empresas, pero que ahora han recobrado significancia y ya es posible tener series más largas. Entre tanto, podemos validar otras técnicas de previsión. A continuación, se demuestra el efecto de retardo.

Suma de los pesos 6
 Hace tres meses 1
 Hace dos meses 2
 Último mes 3

Previsión de Ventas

Año	Mes	Ventas históricas (Miles de \$)	Enfoque simple	Media Móvil 3 meses	Media Ponderada 6 meses con pesos de 1,2,3
2018	Junio	10			
	Julio	12	10		
	Agosto	13	12		
	Septiembre	16	13	11,7	12,17
	Octubre	19	16	13,7	14,33
	Noviembre	23	19	16,0	17,00
2019	Diciembre	26	23	19,3	20,50
	Enero	30	26	22,7	23,83
	Febrero	28	30	26,3	27,50
	Marzo	18	28	28,0	28,33
	Abril	16	18	25,3	23,33
	Mayo	14	16	20,7	18,67
	Junio		14	16,0	15,33

El **alisado exponencial** es otro método de previsión de medias móviles ponderadas. Necesita un reducido número de datos pasados y es bastante fácil de usar. La fórmula base del alisado exponencial se puede mostrar en [3], tal como:

$$Nueva\ previsi3n = previsi3n\ del\ 3ltimo\ periodo + \alpha (Demanda\ real\ del\ 3ltimo\ periodo - previsi3n\ del\ 3ltimo\ periodo)$$

Aquí, α es una ponderaci3n o constante de alisado, elegida por el que hace la previsi3n. Esta toma valores entre 0 y 1, pero [3] tambi3n podr3amos reexpresarla como [4], as3:

$$F_t = F_{t-1} + \alpha (A_{t-1} - F_{t-1})$$

En [4], los datos se representan por F_t para la nueva previsi3n de las ventas; F_{t-1} es la previsi3n del periodo anterior; A_{t-1} es la demanda real del periodo anterior y α es la constante de alisado, donde $0 \leq \alpha \leq 1$

Ejemplifiquemos con los datos de Almacenes Sol3s. En mayo, Sol3s predijo que, para junio, las ventas ser3an de 14. La venta real de junio fue de 15. Mediante una constante de alisado de $\alpha=20\%$, elegida por la direcci3n de ventas, el negocio quiere predecir las ventas de julio. Al usar el enfoque de alisado exponencial, tenemos que:

$$Ventas\ de\ Julio = 14 + 0,20 (15 - 14) = 14,2$$

Como podemos alertar, la previsión va a depender de la constante de alisado y es posible que los valores altos de α se seleccionen cuando es probable que varíe la media subyacente. Los valores de α bajos se seleccionan cuando la media subyacente es bastante estable. A la hora de elegir el valor de la constante de alisado, el objetivo es obtener la prevision más exacta posible.

Antes de explicar otra técnica de previsión, que se puede considerar como la más apropiada, es importante que recordemos que la exactitud global de cualquier modelo de previsión- media móvil, alisado exponencial u otro- puede determinarse al comparar los valores previstos con los valores reales u observados. Así, deberíamos calcular lo que se llama error de previsión, como la diferencia entre la demanda real menos el valor previsto; es decir, $A_t - F_t$

Alisado exponencial con ajuste de tendencia

El alisado exponencial simple se asemeja a cualquier otra técnica de media móvil en que no consigue anticipar las tendencias. Ciertamente, hay disponibles otras técnicas de previsión que sí pueden reflejar las tendencias. Sin embargo, debido a que el alisado exponencial es un enfoque de modelización tan popular en los negocios, vamos a examinarlo con algo de detalle.

Vamos a ver la causa por la que es necesario modificar el alisado exponencial cuando está presente una tendencia. Supongamos que la demanda de Almacenes Solís ha estado aumentando en 100 unidades al mes y que hemos estado realizando las previsiones con una constante de 0,40, en nuestro modelo de alisado exponencial. La tabla siguiente muestra un retardo considerable en los meses 2, 3, 4 y 5.

	Mes	Demanda real	Previsión (F_t)
2019	Enero	100	$F_1=100$ (dada)
	Febrero	200	$F_2=F_1+\alpha(A_1-F_1)=100+0,4(100-100)=100$
	Marzo	300	$F_3=F_2+\alpha(A_2-F_2)=100+0,4(200-100)=140$
	Abril	400	$F_4=F_3+\alpha(A_3-F_3)=140+0,4(300-140)=204$
	Mayo	500	$F_5=F_4+\alpha(A_4-F_4)=204+0,4(400-204)=282$

Para mejorar nuestra previsión, vamos a presentar un modelo más complejo de alisado exponencial, uno que se ajusta a la tendencia. La idea es calcular una medida alisada exponencialmente de los datos y luego ajustarla para retardos positivos o negativos con respecto a la tendencia. La nueva fórmula [5] es:

*Previsión que incluye la tendencia (FIT_t)= Media de previsión alisada exponencialmente (F_t)+Tendencia alisada exponencialmente (T_t)
ponencialmente para cada periodo: a media como para la tendencia, se alisan.s positivos o negativos con re*

Con el alisado exponencial con ajuste de tendencias, las estimaciones, tanto para la media como para la tendencia, se alisan. Este procedimiento requiere dos constantes de alisado, α para la media, y β para la tendencia. Entonces, se calcula la media y la tendencia para cada periodo [6]:

$$F_t = \alpha (\text{Demanda real último periodo}) + (1-\alpha)(\text{Previsión último periodo} + \text{Estimación de tendencia último periodo})$$

O bien, puede expresarse de la siguiente manera [7]:

$$F_t = \alpha (A_{t-1}) + (1-\alpha)(F_{t-1} + T_{t-1})$$

$$T_t = \beta (\text{Previsión periodo actual} - \text{Previsión último periodo}) + (-\beta)(\text{Estimación de tendencia último periodo})$$

También, podría expresarse de la siguiente manera [8]:

$$T_t = \beta (F_t - F_{t-1}) + (1-\beta)(T_{t-1})$$

Donde :

$$F_t = \text{media prevista alisada exponencialmente de la serie de datos en el periodo } t$$

$$T_t = \text{tendencia alisada exponencialmente en el periodo } t$$

$$A_t = \text{demanda real en el periodo } t$$

$$\alpha = \text{constante de alisado para la media } (0 \leq \alpha \leq 1)$$

$$\beta = \text{constante de alisado para la tendencia } (0 \leq \beta \leq 1)$$

Por tanto, los tres pasos para calcular una previsión con ajuste de tendencia son:

1. Calcular F_t , la media de previsión alisada exponencialmente para el periodo t que utiliza la ecuación [7].
2. Calcular la tendencia alisada, T_t , con la ecuación [8]. $(FIT_t) = (F_t) + (T_t)$
3. Calcular la previsión con la inclusión de la tendencia, mediante la fórmula de la ecuación [5], tal como: $(FIT_t) = (F_t) + (T_t)$

Hagamos el cálculo de una previsión con alisado exponencial y ajuste de tendencia con el siguiente ejemplo. Un gran fabricante de tubos de escape quiere predecir la demanda para un equipo de control de la contaminación. Una revisión de las ventas pasadas, como se muestra a continuación, indica que está presente una tendencia al alza:

		α	β		
		0,2	0,4		
Previsión con $\alpha = 0,2$ y $\beta = 0,4$					
Mes	Demanda real actual	Media de previsión suavizada, F_t	Tendencia suavizada, T_t	Previsión incluyendo la tendencia, FIT_t	
1	12	11	2	13	
2	17	12,8	1,92	14,72	
3	20	15,18	2,1	17,28	
4	19	17,82	2,32	20,14	
5	24	19,91	2,23	22,14	
6	21	22,51	2,38	24,89	
7	31	24,11	2,07	26,18	
8	28	27,14	2,45	29,59	
9	36	29,28	2,32	31,6	
10	?	32,48	2,68	35,16	

Asignamos a las constantes de alisado los valores de $\alpha = 0,2$ y $\beta = 0,4$. La empresa asume que la media inicial prevista para el primer mes F_1 era de 11 unidades y que la tendencia en ese periodo T_1 era de 2 unidades.

Utilizamos un modelo de alisado exponencial con ajuste de tendencia que aplica las ecuaciones [5], [6], [7] y [8], tal como se mencionó en los tres pasos descritos anteriormente. Realizamos los cálculos para el periodo 2, de la siguiente manera:

Paso 1: Media prevista para el mes 2:

$$F_2 = \alpha(A_1) + (1-\alpha)(F_1 + T_1) = F_2 = 0,2(12) + (1-0,2)(11 + 2) = 12,8$$

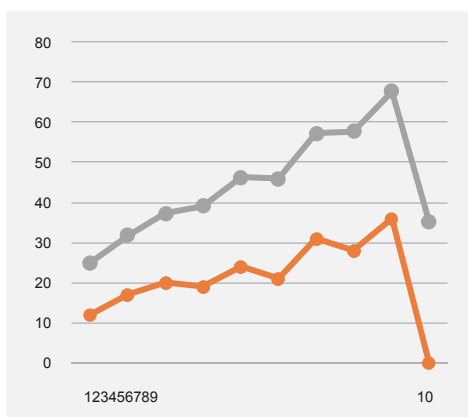
Paso 2: Calculamos la tendencia en el periodo 2:

$$T_2 = \beta(F_2 - F_1) + (1-\beta)(T_1) = 0,4(12,8 - 11) + (1-0,4)(2) = 1,92$$

Paso 3: Calcular la previsión que incluye la tendencia

$$(FIT_2) = (F_2) + (T_2) = 12,8 + 1,92 = 14,72$$

La siguiente figura compara la demanda real y una previsión con alisado exponencial que incluye la tendencia. FIT captura la tendencia en la demanda real.



El valor de la constante de alisado de la tendencia β se asemeja a la constante α , en el sentido de que un valor β elevado es más sensible a los cambios recientes en la tendencia. Una baja β da una menor ponderación a las tendencias más recientes y tiende a alisar la tendencia actual. Los valores de β se pueden calcular por el método de prueba y error, o mediante sofisticado *software* comercial de previsión. En ese caso, se utiliza la desviación absoluta media como medida de comparación.

Al alisado exponencial simple, a menudo se le denomina alisado de primer orden y al alisado con ajuste de tendencia se le llama alisado de segundo orden o alisado doble. También se emplean otros modelos avanzados de alisado exponencial, como el alisado con ajuste estacional y el alisado triple.

En resumen, las previsiones son una parte crítica de la función de finanzas, pues estas disparan la demanda de producción, la capacidad y los sistemas de planificación de la empresa. Si bien hay una variedad de técnicas de previsión, hemos explicado una -la previsión con alisado exponencial y ajuste de tendencia- que, a nuestro entendimiento, es de gran utilidad en un gran número de empresas, tanto grandes como medianas y pequeñas.

Solucionario

Solucionario

E.P.1.

- A) Inversión Fija
- B) Capital de Trabajo
- C) Inversión Fija
- D) Inversión Diferida
- E) Inversión Diferida
- F) Inversión Fija
- G) Inversión Diferida
- H) Inversión Diferida

E.P.2.

Restaurante Comida Italiana						
Inversión	Inversión Total \$	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Local Comercial	\$6.000,00		\$2.400,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00
Implementos de cocina	\$2.500,00			\$2.500,00		
Adecuación e Instalaciones	\$1.700,00		\$1.700,00			
Personal	\$3.752,00		\$788,00		\$788,00	
Publicidad	\$1.000,00					\$1.388,00
Investigación de Mercado	\$6.500,00	\$6.500,00		\$788,00		\$1.000,00
Línea Blanca	\$10.000,00		\$10.000,00			
Permisos	\$1.100,00				\$1.100,00	
Total \$	\$32.552,00	\$6.500,00	\$14.488,00	\$4.488,00	\$3.088,00	\$3.588,00

E.P.3.

Restaurante Comida Italiana						
Inversión	Inversión Total \$	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Local Comercial	\$6.000,00		\$2.400,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00
Implementos de cocina	\$2.500,00			\$2.500,00		
Adecuación e Instalaciones	\$1.700,00		\$1.700,00			
Personal	\$4.934,00		\$788,00	\$1.182,00	\$1182,00	
Publicidad	\$1.000,00					\$1.782,00
Investigación de Mercado	\$6.500,00	\$6.500,00				\$1.000,00
Línea Blanca	\$10.000,00		\$10.000,00			
Permisos	\$1.100,00				\$1.100,00	
6,5% Extras	\$2.192,71	\$400,00	\$634,71	\$800,00	\$200,00	\$158,00
Total \$	\$35.926,71	\$6.900,00	\$15.522,71	\$5.682,00	\$3.682,00	\$4.140,00

E.P.4.

Inversión de una Fábrica de Zapatos									
Inversión	Inversión Total \$	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Ariendo	\$14.000,00		\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00
Maq. y equipo	\$21.389,40			\$21.389,40					
Adecuación e Instalación	\$7.000,00		\$4.500,00	\$2.500,00					
Personal	\$21.000,00			\$1.000,00	\$2.000,00	\$3.000,00	\$4.000,00	\$5.000,00	\$6.000,00
Muebles y enseres	\$3.000,00					\$360,00			\$2.640,00
Investigación Mercado	\$31.455,00	\$31.455,00							
Publicidad	\$10.000,00								\$10.000,00
Permisos	\$3.000,00							\$3.000,00	
Materia Prima	\$17.000,00							\$7.500,00	\$9.500,00
Total \$	\$127.844,40	\$31.455,00	\$6.500,00	\$26.889,40	\$4.000,00	\$5.360,00	\$6.000,00	\$17.500,00	\$30.140,00

E.P.5.

CAFETERÍA BLUE WORLD COFFEE						
Presupuesto de Financiamiento						
Agentes Financieros	Rendimiento Requerido	Aporte propio y de terceros	Rentabilidad e Intereses	Dinero	Rendimiento Requerido	Costo de Capital
Sr. Vélez	30,00%	25,00%	7,50%	\$18.750,00	40,00%	\$7.500,00
Sra. Arce	30,00%	25,00%	7,50%	\$18.750,00	30,00%	\$5.625,00
Sr. Beltrán	20,00%	20,00%	4,00%	\$15.000,00	16,00%	\$2.400,00
Banco del Pacifico	18,00%	30,00%	5,40%	\$22.500,00	14,00%	\$3.150,00
TOTAL		100,00%	24,40%	\$75.000,00		\$18.675,00

E.P.6.

Periodo	Ventas	Tendencia	Ciclo	Factor	Línea ajustada
1er trim 2015	1 10.000	9.673	1,03	0,80	7.740,40
2do trim 2015	2 15.000	11.573	1,30	1,09	12.568,61
3er trim 2015	3 5.000	13.474	0,37	0,37	4.937,70
4to trim 2015	4 30.000	15.374	1,95	1,78	27.302,06
1er trim 2016	5 12.500	17.274	0,72	0,80	13.823,04
2do trim 2016	6 19.000	19.175	0,99	1,09	20.823,64
3er trim 2016	7 8.000	21.075	0,38	0,37	7.723,36
4to trim 2016	8 40.000	22.976	1,74	1,78	40.800,96
1er trim 2017	9 16.000	24.876	0,64	0,80	19.905,69
2do trim 2017	10 26.000	26.776	0,97	1,09	29.078,67
3er trim 2017	11 10.000	28.677	0,35	0,37	10.509,02
4to trim 2017	12 50.000	30.577	1,64	1,78	54.299,86
	13	32.477		0,80	25.988,33
	14	34.378		1,09	37.333,71
	15	36.278		0,37	13.294,68
	16	38.178		1,78	67.798,76

E.P.7.

	Ventas	Tendencia	Ciclo	Factor	Línea ajustada
				0,59	
1	484	531	0,91	0,68	311,62
2	568	559	1,02	0,84	378,11
3	739	587	1,26	0,57	491,15
4	517	615	0,84	0,59	348,03
5	547	644	0,85	0,68	378,08
6	681	672	1,01	0,84	454,67
7	876	700	1,25	0,57	585,81
8	624	729	0,86	0,59	412,02
9		757	-	0,68	444,54
10		785	-	0,84	531,23
11		813	-	0,57	680,46
12		842	-		476,01

E.P.8.

Periodo	Ventas	Tendencia	Ciclo	Factor	Línea ajustada
1er trim 2017	1 326	341	0,96	0,65	220,27
2do trim 2017	2 410	336	1,22	0,86	288,73
3er trim 2017	3 253	332	0,76	0,49	162,35
4to trim 2017	4 312	328	0,95	0,67	220,40
1er trim 2018	5 318	323	0,98	0,65	209,21
2do trim 2018	6 433	319	1,36	0,86	274,05
3er trim 2018	7 222	315	0,70	0,49	153,99
4to trim 2018	8 331	311	1,07	0,67	208,91
1er trim 2019	9	306	-	0,65	198,16
2do trim 2019	10	302	-	0,86	259,38
3er trim 2019	11	298	-	0,49	145,63
4to trim 2019	12	294	-	0,67	197,41

E.P.9.

Periodo	Diciembre
Materia prima	200
Mano de Obra	90
cif	30
Total costo	320
Mercado	340
(+) inflación mensual	0,0075
Precio de venta enero	340,01

E.P.10.

Porcentaje de capacidad	Nivel de ventas
80%	80%
100%	100%
$X = (3'000.000 * 100\%) / 80\%$	
$X = 3'750.000$	

E.P.11.

	Ventas crédito	Cobros	Saldo
Abril	750000	600000	150000
Mayo	900000	150000	180000
		720000	
Junio		180000	0

E.P.12.

Exportadora Ecuatoriana ECUAFRUIT			
Presupuesto de Ventas-año 2016			
	Sandías	Frutillas	Manzanas
Unidades a vender:	235000	48000	51500
(x) Precio de venta	3,55	0,2	0,8
(=) Vtas. En dólares:	834250	9600	41200
(-) Créditos	0	0	0
(=) Vtas. Al Contado:	834250	9600	41200
(+) Cobros:	0	0	0
(=) Ingreso x ventas	834250	9600	41200

E.P.13.

TOYS S.A.						
Presupuesto de ventas muñecas						
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Unidades a vender	3870	3870	3870	6200	6200	6200
(x) Precio de venta	60	60	60	60	60	60
(=) Vtas. En dólares	232200	232200	232200	372000	372000	372000
(-) Créditos	11610	11610	11610	18600	18600	18600
(=) Vtas. Al Contado	220590	220590	220590	353400	353400	353400
(+) Cobros	0	0	0	0	11610	11610
(=) Ingreso x Ventas	220590	220590	220590	353400	365010	365010

	Ventas crédito	Cobros	Saldo
Enero	11610	0	11610
Febrero	11610	0	23220
Marzo	11610	0	34830
Abril	18600	0	53430
Mayo	18600	11610	60420
Junio	18600	11610	67410

TOYS S.A.						
Presupuesto de ventas carros a batería						
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Unidades a vender	8110	8110	8110	2545	2545	2545
(x) Precio de venta	800	800	800	800	800	800
(=) Vtas. En dólares	6488000	6488000	6488000	2036000	2036000	2036000
(-) Créditos	324400	324400	324400	101800	101800	101800
(=) Vtas. Al Contado	6163600	6163600	6163600	1934200	1934200	1934200
(+) Cobros	0	0	0	0	324400	324400
(=) Ingreso x Ventas	6163600	6163600	6163600	1934200	2258600	2258600

	Ventas crédito	Cobros	Saldo
Enero	324400	0	324400
Febrero	324400	0	648800
Marzo	324400	0	973200
Abril	101800	0	1075000
Mayo	101800	324400	852400
Junio	101800	324400	629800

TOYS S.A.						
Presupuesto de ventas carros a batería						
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Unidades a vender	2844	2844	2844	5872	5872	5872
(x) Precio de venta	40	40	40	40	40	40
(=) Vtas. En dólares	113760	113760	113760	234880	234880	234880
(-) Créditos	5688	5688	5688	11744	11744	11744
(=) Vtas. Al Contado	108072	108072	108072	223136	223136	223136
(+) Cobros	0	0	0	0	108072	108072
(=) Ingreso x Ventas	108072	108072	108072	223136	331208	331208

	Ventas crédito	Cobros	Saldo
Enero	108072	0	108072
Febrero	108072	0	216144
Marzo	108072	0	324216
Abril	223136	0	547352
Mayo	223136	108072	662416
Junio	223136	108072	777480

E.P.14.

Presupuesto de Producción	
Unidades a vender:	350000
(+) I.F. Deseado de P.T.:	40000
(=) Subtotal:	390000
(-) I.I.P.T.:	32500
(=) Producción:	357500

E.P.15.

MI PAÍS CIA. LTDA.	
Presupuesto de Producción	
Unidades a vender:	300000
(+) I.F. Deseado de P.T.:	34000
(=) Subtotal:	334000
(-) I.I.P.T.:	3000
(=) Producción:	331000

E.P.16.

Presupuesto de Producción		
	Mes 1	Mes 2
Unidades a vender:	200	140
(+) I.F. Deseado de P.T.:	42	
(=) Subtotal:	242	
(-) I.I.P.T.:	0	
(=) Producción:	242	

E.P.17.

Presupuesto de Producción					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pronóstico unidades	3500	4000	3600	5000	4500
(+) Inventario final	1000	900	1250	1125	0
(=) Subtotal	4500	4900	4850	6125	4500
(-) Inventario inicial	0	1000	900	1250	1125
(=) Producción	4500	3900	3950	4875	3375

E.P.18.

Presupuesto de Producción				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Pronóstico unidades	9000	9000	9000	9000
(+) Inventario final	1500	1500	1500	0
(=) Subtotal	10500	10500	10500	9000
(-) Inventario inicial	0	1500	1500	1500
(=) Producción	10500	9000	9000	7500

E.P.19.

	sep-14	oct-14	nov-14
Compras en \$	16000	19000	22000
(-) Compras crédito	9600	11400	13200
40% (30 días)	6400	7600	8800
20% (60 días)	3200	3800	4400
(=) Compras contado	6400	7600	8800
(+) Pagos	0	6400	10800
(=) Pagos M.P.	6400	14000	19600
	Compras crédito	Pagos	Saldo
Septiembre	9600	0	9600
Octubre	11400	6400	14600
Noviembre	13200	3200	17000
		7600	
Diciembre		3800	
		8800	
Enero		4400	

E.P.20.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades a vender	6000	7000	6200	7400	9000
(+) Inv. Final	875	775	925	1125	0
(=) Necesidades compra	6875	7775	7125	8525	9000
(-) Inv. Inicial	0	875	775	925	1125
(=) Pronóstico compras	6875	6900	6350	7600	7875

E.P.21.

- Sueldo del operario de soldadora.
- Sueldo del supervisor de la línea de producción.
- Mecánico automotriz.
- Sueldo del bodeguero de planta.

E.P.22.

Empresa Accesorios Miradas S.A.	
Presupuesto de Mano de Obra Directa	
Producción	620000
(*) horas req.	0,45
(=) Total # horas	279000
(*) Valor hora	1,2
(=) Pago a Obreros	334800

E.P.23.

5 días a la semana * 8 horas diarias = 40 horas * 4 semanas = 160 horas
 850 / 160
 Costo de Hora = 5,31 * 1,50 = 7,97-Costo de mano de obra.

E.P.24.

MUEBLES S.A.				
Presupuesto de Mano de Obra				
	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre
Produc. Sillas	23800	31600	13600	25800
Produc. Mesas	8150	16050	2925	11975
(x) horas requeridas sillas	0,35	0,35	0,35	0,35
(x) horas requeridas mesas	0,35	0,35	0,35	0,35
(=) Total # horas req. Sillas	8330	11060	4760	9030
(=) Total # horas req. Mesas	2852,5	5617,5	1023,75	4191,25
(x) Valor hora	3,13	3,13	3,13	3,13
(=) Pago a obreros sillas	26031,25	34562,5	14875	28218,75
(=) Pago a obreros mesas	8914,06	17554,69	3199,22	13097,66

E.P.25.

DON DURAZNO				
Presupuesto de Mano de Obra				
	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre
Producción	5120	4280	4960	4640
(x) horas req.	6	6	6	6
(=) Horas a pagar	30720	25680	29760	27840
(x) Valor hora	7	7	7	7
(=) Pago a obreros	215040	179760	208320	194880

E.P.26.

Presupuesto CIF	
Producción:	2000
(*) tasa de indirectos:	0,4
(=) CIF Variable	800
(+) CIF Fijos:	3000
(+) CIF Virtuales:	4200
(=) CIF Totales:	8000
(-) CIF Virtuales:	4200
(=) Pagos Totales CIF:	3800

E.P.27.

Presupuesto CIF	
Producción:	240
(*) tasa de indirectos:	0,55
(=) CIF Variable	132
(+) CIF Fijos:	300
(+) CIF Virtuales:	400
(=) CIF Totales:	832
(-) CIF Virtuales:	400
(=) Pagos Totales CIF:	432

E.P.28.

NEW COMPUTER	
Presupuesto de Gastos Operacionales	
Ventas	30000
(x) tasa GO variables	0,9
(=) GO Variables Totales	27000
(+) GO Fijos	133000
(+) GO Virtuales	0
(=) GO Totales	160000
(-) GO Virtuales	0
(=) Pago GO	160000

E.P.29.

Presupuesto de Gastos Operacionales	
Ventas	11000
(x) tasa GO variables	0,5
(=) GO Variables Totales	5500
(+) GO Fijos	7000
(+) GO Virtuales	900
(=) GO Totales	13400
(-) GO Virtuales	900
(=) Pago GO	12500

E.P.30.

Costo de ventas = I.I.A.T + C.P.A.T. - I.F.A.T.
 Costo de ventas = 60.000 + 135.000 - 45.000
 Costo de ventas = 150.000

E.P.31.

Presupuesto de Ventas			
	Abril	Mayo	
Ventas en dólares	900	600	
(-) Créditos	540	360	
30% (30 días)	270	180	
30% (60 días)	270	180	
(=) Vtas. Al contado:	360	240	
(+) Cobros	0	770	
(=) Ingreso por ventas	360	1010	
	Compras crédito	Pagos	Saldo
Abril	540	0	540
Mayo	360	500	130
		270	
Junio		270	
		180	
Julio		180	

E.F.E.		
	Abril	Mayo
Entradas Normales	360	1010
(-) Salidas Totales	0	0
(=) Entradas - Salidas	360	1010

Bibliografía

- Asamblea Nacional. (2008). Constitución de Ecuador.
- Burbano, J. (2005). *Presupuestos*. McGraw-Hill Interamericana.
- CONADE (1989). *Manual de presupuestos por programas*. Consejo Nacional de Desarrollo.
- COOTAD (2010). Registro Oficial Suplemento 303.
- COPYFP (2010). Registro Oficial Suplemento 306.
- García, G. (20 de diciembre de 2017). *Estados de Costos de Productos Elaborados y Vendidos*. Estados de Costos de Productos Elaborados y Vendidos: <https://es.scribd.com/doc/159264516/Estados-de-Costos-de-Productos-Elaborados-y-Vendidos>
- Horngren, C. S. (2006). *Contabilidad administrativa*. Pearson Educación de México.
- Kotler, P., Lilien, G., & Moorthy, S. (1992). *Marketing Models*.
- LOCGE (2002). Registro Oficial Suplemento 595.
- López, F. J. (2010). En F. J. López (ed.) *Costos ABC y Presupuestos* (p. 391). Ecoe Ediciones.
- Meyer, J. (1986). *Gestión Presupuestaria*. Ediciones Deusto.
- Ministerio de Finanzas (2019). *Clasificador presupuestario de ingresos y gastos*.
- Mocciario, O. A. (1992). *Presupuesto Integrado*. Ediciones Macchi.
- Normas de Control Interno del Sector Público (2009). Registro Oficial Suplemento 87.
- Nápoles, R. Á. (2008). *Presupuestos-Teoría y Práctica*. McGraw Hill/Interamericana Editores.



Este libro se terminó de imprimir y encuadernar en octubre de 2024 en el PrintLab de la Universidad del Azuay, en Cuenca del Ecuador.



UNIVERSIDAD
DEL AZUAY

Casa 
Editora

En un mundo económico en constante evolución, las empresas y organizaciones enfrentan la necesidad de tomar decisiones rápidas y fundamentadas. Este libro se enfoca en el papel crucial de los presupuestos en la planificación y control dentro de cualquier entidad, ya sea del sector público o privado. A lo largo de catorce capítulos, se ofrece un recorrido detallado desde los conceptos básicos de los presupuestos hasta su elaboración, análisis y presentación en estados financieros proyectados. A través de explicaciones claras y ejercicios prácticos, el lector adquiere las herramientas necesarias para estructurar la planificación de actividades operativas, de inversión y financieras, permitiendo así una toma de decisiones más acertada y oportuna. Además, se incluye una colaboración especial que aborda técnicas avanzadas de previsión de ventas, enriqueciendo el contenido y proporcionando un enfoque integral a la gestión presupuestaria.

ISBN: 978-9942-670-30-4



9 789942 670304