



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



# La importancia del planeamiento y control en la dirección moderna

Louzau, Osvaldo José

1968

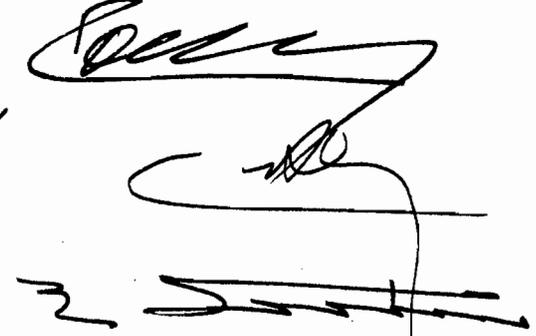
Cita APA: Louzau, O. (1968). La importancia del planeamiento y control en la dirección moderna.

Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas

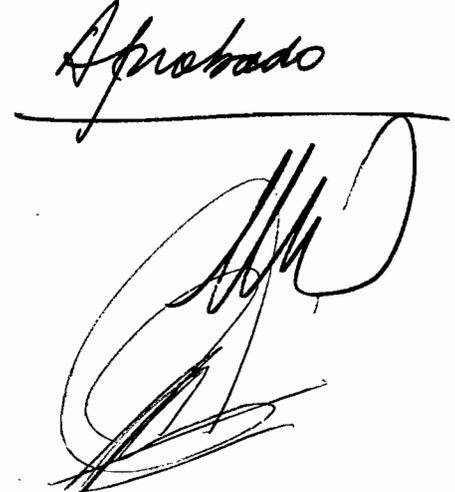
Este documento forma parte de la colección de tesis doctorales de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.

Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires

Ord. 1501  
975



Aprobado



UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES - FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

TESIS DOCTORAL: LA IMPORTANCIA DEL PLANEAMIENTO Y CONTROL EN LA  
DIRECCION MODERNA

AUTOR: OSVALDO JOSE LOUZAU

REGISTRO N°: 16.667

PLAN "D"

CATEDRA: ORGANIZACION ADMINISTRATIVA CONTABLE DE EMPRESA

PROFESOR: DR. FEDERICO STHULDREHER

(DR. JUAN CARLOS FRESCO)

FECHA DE PRESENTACION: 2 DE DICIEMBRE DE 1968

CATALOGADO

I N D I C E

CAPITULO I

|  | Página |
|--|--------|
| I- SISTEMAS DE INFORMACION GERENCIAL .....   | 3      |
| 1-Aumento de la información .....  | 3      |
| 2-Investigación operativa .....  | 5      |
| 3-Procesamiento electrónico de datos .....   | 7      |
| II- CONDICIONES BASICAS DE UN SISTEMA DE CONTABILIDAD .....                        | 9      |
| 1-Concepto .....   | 9      |
| 2-Condiciones generales del sistema .....  | 9      |
| 3-Organización de la empresa .....   | 13     |
| 4-Plan de cuentas .....  | 16     |
| a-Breves referencias .....   | 16     |
| b-Codificación .....   | 16     |
| c-Manual de cuentas .....  | 17     |
| III- INSTRUMENTOS AUXILIARES DE LA DIRECCION EMPRESARIA .....                      | 18     |
| a)Organigramas .....   | 18     |
| b)Manuales de organización .....   | 18     |
| IV- EL PRESUPUESTO .....   | 19     |
| 1-Concepto .....   | 19     |
| 2-Ventajas y limitaciones del control presupuestario .....                         | 19     |
| 3-Requisitos para la implantación de un sistema de control<br>presupuestario ..... | 21     |
| 4-Manual de presupuestos .....   | 22     |
| 5-Cronogramas para la elaboración de presupuestos .....                            | 24     |
| 6-Diversos tipos de presupuestos .....   | 24     |
| 7-Utilidad de los presupuestos .....   | 26     |

A N E X O

|  |    |
|--|----|
| V- PRESUPUESTOS POR PROGRAMAS Y ACTIVIDADES .....  | 27 |
| 1-Esquema del trabajo .....  | 27 |
| 2-Concepto .....   | 27 |
| 3-Diferencias entre el presupuesto tradicional y el presu-<br>puesto por programas ..... | 29 |
| 4-Objetivos del presupuesto por programas .....  | 29 |
| 5-Ventajas del presupuesto por programas .....   | 30 |
| 6-Principios en que se basa la ejecución y control presupe-<br>stario .....              | 31 |
| 7-Medición de resultados y costos .....  | 32 |

|  | Página |
|--|--------|
| VI- EMPRESAS DEL ESTADO .....  | 35     |
| 1-Referencias .....  | 35     |
| 2-Adaptación de la técnica del presupuesto por programas y actividades a las empresas del estado ..... | 35     |
| 3-Objetivos del presupuesto por programas .....  | 35     |
| 4-Introducción de los sistemas de contabilidad comercial ...   | 36     |
| 5-Plan anual o presupuesto .....   | 36     |
| 6-Contról presupuestario .....   | 37     |
| 7-Implantación del sistema de presupuesto por programas a las empresas públicas .....                  | 37     |
| <br>   |        |
| VII- CONCLUSIONES .....  | 39     |
| <br>   |        |
| VIII- BIBLIOGRAFIA .....   | 41     |

## CAPITULO I

### I- SISTEMAS DE INFORMACION GERENCIAL

#### 1) AUMENTO DE LA INFORMACION

El constante crecimiento en el volumen y la complejidad de los negocios ha dificultado la tarea gerencial y consiguientemente, ha aumentado la demanda de una más y mejor información contable con fines de planeamiento y control.-

Para satisfacer los requerimientos de un sistema de información gerencial debe estructurarse un sistema contable que reúna los principios clásicos de la contabilidad financiera junto con los de la contabilidad gerencial.-

Este sistema contable debe ser llevado a la práctica con sumo cuidado para que resulte útil, es decir, que los directivos deben usar la información que recogen como una guía certera para planear y controlar la actividad de las empresas.-

Los fundamentos de la contabilidad gerencial como técnica de evaluación y de información para la dirección de la empresa, están contenidos en la segunda recomendación de la Comisión Relatora sobre Contabilidad Gerencial aprobada por la VII Conferencia Interamericana de Contabilidad, celebrada en Mar del Plata en el año 1965.-Sus objetivos son muy amplios como puede verse por la siguiente transcripción:

- a) La contabilidad gerencial es una de las ramas de la contabilidad, que mediante normas especiales aplicadas racionalmente por el contador en la extensión y profundidad requeridas, permite la medición de cualquier fenómeno empresarial y la valuación económica de la empresa en el momento oportuno, para la orientación y toma de decisiones de parte

de los ejecutivos.-

- b) El conjunto de normas y procedimientos que la integran deben buscar como objetivo un sistema integral de información que organice, seleccione y analice los hechos que le brinda la recopilación de datos.-
- c) Esta rama de la contabilidad, esencialmente dinámica, elaborará esos datos mediante modernos análisis para poder planificar la marcha de la empresa y controlar la adecuada ejecución de las decisiones.-
- d) Los medios que utilizará para la obtención de sus fines serán:
  - Contabilidad clásica funcionalmente planificada en sus elementos cuantitativos y cualitativos.-
  - Contabilidad de costos, control presupuestario, control de rentabilidad auditoria operativa, planeamiento y análisis financiero.-
  - Estadística y econometría.-
  - Modernos métodos de investigación como la investigación operativa técnicas cuantitativas y perfeccionamiento de los métodos clásicos.-
  - El herramental que brinda el progreso tecnológico mediante la mecanización y la electrónica.-
- e) El papel del contador público en ésta disciplina será integral y el responsable directo en el diseño de las técnicas a aplicar por los imprescindibles conocimientos económicos y metodológicos que debe disponer.-

Su actuación la cumplirá en base a:

- Toma de conciencia para la promoción clara a nivel directivo y ejecutivo.-
- Vigilancia, aplicación y mejoramiento.-

- Racionalización de los procedimientos.-

- Adaptación práctica y captación de los resultados.-

f) El desarrollo de ésta disciplina es muy amplio y está impuesto por las necesidades de racionalización de las empresas y por la rapidez con que se llega a la decisión en el tiempo oportuno.- Generalmente, la mayor parte de los datos procesados en una empresa eran de naturaleza contable, pero el desarrollo del procesamiento electrónico de datos y la investigación operativa o administración científica han hecho posible, aumentar el uso de nueva información de carácter no financiero.-

Los cambios que se han producido como consecuencia de la nueva aparición de las técnicas de investigación operativa y de procesamiento electrónico de datos han modificado sustancialmente los sistemas de información dentro de las empresas, al permitirles obtener más y mejor información contable.-

## 2) INVESTIGACION OPERATIVA

Esta técnica está basada en el uso de modelos matemáticos y tiene por finalidad brindar a los miembros de las empresas, una información numérica lo más exacta posible.-

La mayor parte de éstas técnicas hacen uso de los datos contables, cuya computación antes de la aparición de las computadoras era complejo.-

Siguiendo a R.N. Anthony (1) para la solución de los problemas de las empresas, hay que distinguir entre modelos útiles y los que no lo son.- A partir del año 1950 se comenzó a -

(1) Anthony R.N "La contabilidad en la Administración de Empresas", - Pag. 646.-

hablar de programación lineal y de la teoría de los juegos.-

La programación lineal ha encontrado más aplicación práctica para resolver diferentes tipos de problemas que la teoría de los juegos.-La teoría de los juegos"se ocupa de delinear la mejor estrategia a seguir en competencia con alguien",es decir,que la mejor decisión de una empresa depende de la decisión que presumiblemente habrá de tomar un competidor.-

En cambio,la técnica de programación lineal -- incluye el método simplex, el método de transporte y el método de asignación.-

Los métodos de asignación y transporte se aplican para calcular el más económico costo de transporte entre varios orígenes y distintos destinos.- P.E: una embotelladora de bebidas,con costos variables de transporte,tiene que programar periódicamente sus envíos de acuerdo a la demanda del mercado.-

El método simplex, si bien se puede aplicar -- a cualquier problema de programación lineal,solamente se lo emplea cuando resultan inaplicables los dos métodos precedentemente mencionados.-

De los modelos que se han difundido, el que -- más aplicación práctica tiene para resolver los problemas que se plantean en la administración de empresas,es el que se emplea para determinar la adecuada magnitud de los inventarios.-Este modelo permite conocer las existencias a mantener en cada caso, teniendo en cuenta los factores reales que inciden, tales como el costo de almacenar mercaderías,el costo de comprar,restricciones de espacio, limitaciones de dinero,etc.-

La finalidad que se persigue con éste modelo,- es la de determinar el mejor capital inmovilizado que se debe mantener -

en stocks, de acuerdo con las reales necesidades de la empresa.-

3) PROCESAMIENTO ELECTRONICO DE DATOS

En los últimos años se ha intensificado el empleo de las computadoras electrónicas en las empresas, lo que ha permitido que ciertas tareas contables, en particular aquellas como la liquidación de sueldos y jornales, facturación a clientes, registros de inventarios permanentes, etc, se hicieran con mayor velocidad y exactitud.- De ésta manera, el trabajo de rutina, de cálculo o computación en los departamentos contables, se ha reducido considerablemente.-

El advenimiento del procesamiento electrónico de datos, tiene su máxima trascendencia en el manejo de la información gerencial, dado que la gran velocidad y capacidad de cálculo de las máquinas computadoras para reunir y procesar datos contables, obliga a diseñar un sistema informativo que sea capaz de analizar, interpretar y organizar estos datos, en forma tal que sean útiles para planear y tomar decisiones adecuadas.-

El sistema de información debe estar perfectamente estructurado, para saber con certeza acerca de que información debe ser suministrada para planear y tomar decisiones en la empresa, ya que con prescindencia de los medios que se utilicen, sean éstos manuales, mecánicos o electrónicos, los vacíos de información subsistirán mientras la dirección no establezca adecuadamente sus propias necesidades funcionales de información.-

Decimos esto, porque el procesamiento electrónico de datos no crea por sí mismo un sistema de información gerencial.- El procesamiento electrónico de datos lo que ha permitido es-

procesar los datos contables con mayor rapidez y abrir nuevas vías de información para satisfacer al mismo tiempo los objetivos de la contabilidad financiera y los de la contabilidad gerencial.-

## II- CONDICIONES BASICAS DE UN SISTEMA DE CONTABILIDAD

### 1) CONCEPTO

Al referirnos a las condiciones básicas que debe reunir un sistema de contabilidad, no lo hacemos con relación a la mecánica misma de la registración, sino a aquellas características que el sistema debe poseer para que su operación resulte adecuada a las necesidades de información y control con el objeto de integrar un sistema de información gerencial, con aptitud de resolver satisfactoriamente los problemas de planear, de tomar decisiones y de controlar la marcha de las empresas.-

Este sistema debe ser concebido de manera tal que satisfaga simultáneamente a los objetivos de la contabilidad financiera y a los de la contabilidad gerencial.-

La contabilidad financiera se ocupa fundamentalmente de la preparación de datos e informes destinados a terceros, sobre el funcionamiento de la empresa, como ser: Bolsas, Bancos, acreedores, Accionistas etc, mientras que la contabilidad gerencial aprovecha los datos e informes para uso interno, con la finalidad de comparar lo realizado con lo planeado, por áreas de responsabilidad.- De ésta manera, con los datos e informes suministrados por el sistema contable, se pueden tomar tanto decisiones como planear la actividad de la empresa; asimismo sirven para medir cuantitativamente, el resultado de las decisiones, como así también el rendimiento de lo realizado con lo planeado en las diferentes subdivisiones de la compañía.-

### 2) CONDICIONES GENERALES DEL SISTEMA

En base a los conceptos mencionados entendemos que las condiciones que debe reunir un sistema contable que suministre las in

formaciones adecuadas para cubrir las distintas necesidades gerenciales, puede ser resumido de la siguiente manera:

a) UNIVERSALIDAD

El sistema informativo debe proporcionar a la dirección toda la información cuantitativa que se requiera.-

b) HOMOGENEIDAD

El sistema contable debe integrarse y coordinarse para que los informes que se originen en los distintos sectores o áreas, de la empresa no sean contradictorios.-

c) FLEXIBILIDAD

El sistema debe estar preparado para adaptarse a los continuos cambios que se producen por el desarrollo de las operaciones, para que esté de acuerdo con las necesidades de información y control que se requieran en cada momento.-

d) PRACTICABILIDAD

El sistema debe proporcionar el máximo de información y control, pero de manera tal que el costo administrativo que representa esté equilibrado con las ventajas que reporta la información obtenida

5) CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

Para la implantación de un sistema de información y control gerencial eficiente es preciso que en el organigrama de la empresa estén claramente definidas las responsabilidades de los distintos ejecutivos, ya que como consecuencia de la descentralización de funciones (explicadas en el punto 3 hoja N° 15 de éste trabajo) por cada área de responsabilidad deben reunirse datos sobre costos ingresos y beneficios, para que la gerencia pueda medir el grado de eficacia de sus subordinados in-

mediatos.-

e) CONTABILIDAD DE COSTOS--COSTOS STANDARDS

El sistema de contabilidad de costos tiene que satisfacer diferentes necesidades.-Los costos standards son utilizados en un sistema de información gerencial para cumplir las siguientes funciones:

1) Control de rentabilidad

Para la evaluación de inventarios y determinación / del costo de la mercadería vendida;

2) Planeación

Para brindar información adecuada apta para tomar cualquier clase de decisiones;

3) CONTROL PRESUPUESTARIO

Para evaluar la eficiencia de cada área de responsabilidad al analizar lo realizado con lo planeado.--

f) ANALISIS DEL RENDIMIENTO DE LA INVERSION

El objetivo de una empresa es obtener un rendimiento satisfactorio de los recursos empleados en las diversas actividades de la misma.-En consecuencia la Gerencia debe medir la rentabilidad obtenida en el empleo de dichos recursos comparandolo realizado contra lo que debería haber ocurrido.-

Dicha comparación se realiza a través de normas o standards cuya determinación si bien constituye un problema complejo y difícil va a servir de base para una posible evaluación.-

R.N.ANTHONY, menciona "tres tipos de standards o normas contra los cuales puede compararse una cifra real: 1) una cifra presupuestal; 2) una cifra histórica y 3) una cifra externa, es decir una cifra de o-

tra u otras compañías" (2)

g) ADMINISTRACION POR EXCEPCION

Al establecerse el uso de un standard como base de comparación, el sistema de control que opera sobre el principio de la excepción, permite concentrar la atención gerencial exclusivamente en aquellas pocas actividades en las cuales las desviaciones son muy notorias con respecto a la actividad planeada y no sobre el resto de la actividad que se desenvuelve, conforme con lo programado.-

En la práctica, la aplicación de éste --- principio es bastante complicado, ya que con fines de control, siempre es conveniente revisar aunque sea someramente aquellas situaciones -- que aparentemente son normales.-

h) PLANEAMIENTO DE LA UTILIDAD

Deben confeccionarse planes de modo tal, - que se puedan medir las consecuencias que sobre los beneficios de la empresa, se producen al existir variaciones entre los beneficios planeados y los beneficios reales.-

Este control gerencial es de suma importancia, ya que es responsabilidad de la gerencia, que la empresa produzca ganancias además que permitan la existencia de empresas económicamente sanas, y socialmente deseables.-

Peter F. Drucker, dice claramente que la - empresa por ser un órgano de la sociedad cumple una función social y - "que la primera responsabilidad hacia la sociedad es operar con ganancia, dado que debe mantener sus recursos productores de riqueza intactos.

(2) Anthony, R.N: op.cit. pag.293

tos para contrarrestar el riesgo de la actividad económica", (3) ya que "la ganancia asegura el suministro del capital futuro para innovación y expansión", en base a la retención de las mismas (forma directa) o se constituyen en un incentivo "para inversión de nuevos capitales en la forma más adecuada para los objetivos de la empresa" (forma indirecta).-(4)

### 3) ORGANIZACION DE LA EMPRESA

Para lograr <sup>una</sup> administración eficaz y conseguir que el sistema contable funcione con eficiencia, los directivos de empresa tienen que definir clara y exactamente las responsabilidades de cada ejecutivo, dado que la tendencia moderna es la de centralizar los objetivos, pero descentralizar las decisiones.-

Al respecto resulta interesante transcribir lo que en una empresa americana llaman los "Diez principios fundamentales de la gestión moderna" citado por Olivier Giscard D'Estaing, en su libro "La Descentralización de los Poderes de la Empresa" e incluidos por J.J Servan-Schreiber en "El Desafío Americano" pags. 309 y 310.- Dichos principios son los siguientes.-

- a) La descentralización coloca el poder de tomar decisiones lo más cerca posible del teatro de la acción.-
- b) La descentralización es susceptible de dar los mejores resultados de conjunto, si se ponen realmente en juego, en la mayoría de las decisiones tomadas, el conocimiento más profundo de los hechos y más aplicable para la acción, así como la comprensión más rápida.-

(3) y (4) Drucker, P.E: "La Gerencia de Empresas " Pags. 435 y 96.-

- c) La descentralización sólo producirá efecto si interviene una delegación real de poderes; pero no si deben dar cuenta o, lo que es aún peor, estar controlados de antemano.-
- d) La descentralización implica que se confía en que las personas que llenan funciones descentralizadas son capaces de tomar buenas decisiones en la mayoría de los casos; ésta confianza, debe provenir de la dirección.-
- e) La descentralización exige una clara conciencia de que el rol principal de los estados mayores consiste en aportar ayuda y consejo a los ejecutores, por intermedio de un número relativamente débil de personas experimentadas, de modo que los que toman decisiones puedan hacerlo con conocimiento personal de causa.-
- f) La descentralización exige comprender que, para una empresa y para todo el mundo, vale más el conjunto de varias decisiones individualmente buenas que las tomadas y controladas por un organismo central.-
- g) La descentralización descansa en la necesidad de dar a la empresa-objetivos generales, una organización de comunicaciones, de políticas y de controles que sea conocida, comprendida y seguida; pero se debe tener ante el espíritu el hecho de que la determinación de una política no implica necesariamente uniformidad de métodos de realización.-
- h) La descentralización sólo puede ser realizada en cuanto los dirigentes comprenden que no pueden conservar para sí mismos la autoridad que delegaron en sus colaboradores de escalones inferiores.-
- i) La descentralización sólo será efectiva si, en todos los niveles, se acepta y soporta sinceramente una responsabilidad proporcional al-

poder de decisión de que dispone cada uno.-

- j) La descentralización reclama una política del personal basada en la - evaluación de las realizaciones, el respeto de los objetivos, promociones por los buenos resultados obtenidos, y despido por la incapacidad o insuficiencia de resultados.-

La confianza es una de las bases de la - acertada delegación para que cada uno de los miembros de la organización conozca sus derechos, sus responsabilidades y la autoridad correspondiente a las mismas.- Unos de los aspectos más importantes que se logra es la división del trabajo.-

Con la división del trabajo y la delegación de autoridad se establecen grupos de deberes y de jerarquías que constituyen la cadena escalar, la que complementada con una gran sensibilidad humana hacia los integrantes de la empresa, permiten obtener la participación de todo el personal en la toma de decisiones estratégicas y operativas, según sea el caso, y despertar la iniciativa, que es fuente creadora y que garantiza un alto grado de estabilidad en el personal, sin el cual ninguna empresa adquiere verdadera continuidad y proyección.-

Como ha expresado Vicente L. Perel "las - funciones y responsabilidades operativas pueden descentralizarse".<sup>(5)</sup> La importancia que tienen estos nuevos enfoques administrativos es la de permitir a los directivos (gerentes) dedicar mayor tiempo a sus funciones directrices más importantes, ya que al encomendar a otros el - desempeño de parte de su cometido, que de otra manera tendrían que ha

(5) Perel V.L.: Organización y Control de Empresas -Pag.81-

cer ellos mismos, logran aumentar la satisfacción en el trabajo de sus subalternos.-

#### 4) PLAN DE CUENTAS

##### a) Breves referencias:

El trazado de un buen plan de cuentas es el principio básico para la implantación de cualquier sistema contable, de modo que el mismo pueda cumplir con las necesidades de información, análisis y control.-

Al establecer un plan de cuentas debe hacerse una enumeración lógica, ordenada y codificada de las cuentas que forman parte del sistema contable.- Al decir que debe hacerse una enumeración lógica y ordenada, queremos expresar que el plan de cuentas que se debe confeccionar tiene que estar de acuerdo con la estructura de la empresa y además agrupar todas las cuentas similares bajo un mismo título, y después subdividir dicho título en subtítulos y en cuentas para ubicar rápidamente cualquier dato que se necesite.-

Para un funcionamiento eficiente de un sistema contable, es preciso que existan suficientes cuentas y subcuentas y que cada una de ellas se denomine con un nombre que identifique exactamente su contenido para que los datos registrados sean los más homogéneos que sean posible.-

##### b) Codificación:

En la actualidad el sistema de codificación que más se emplea es el código numérico correlativo, como consecuencia de la creciente tendencia del uso de tarjetas perforadas y de los métodos de procesamiento electrónico de los datos.-

Por otra parte el código numérico correlativo resulta más eficiente en cualquier tipo de empresa, que los signos alfabéticos o combinaciones alfanuméricas, por su gran adaptabilidad y flexibilidad, ya que permite agregados o correcciones sin necesidad alguna de alterar los números de todas las cuentas, o de dividir mediante puntos o guiones algunas secciones importantes del plan de cuentas.-

c) Manual de cuentas:

Como complemento del plan de cuentas, es indispensable redactar un Manual de Cuentas, que contenga una descripción detallada de cada una de ellas, e instrucciones con relación a su utilización.-

### III- INSTRUMENTOS AUXILIARES DE LA DIRECCION EMPRESARIA

Entre los diversos instrumentos auxiliares de la dirección de empresa se destacan por su importancia práctica, los organigramas y los manuales de organización.-

#### a) LOS ORGANIGRAMAS

El organigrama es un gráfico que representa la estructura jerárquica de una empresa y refleja la forma en que la misma está funcionando en un momento determinado.-

El propósito fundamental del organigrama es el de señalar a los ejecutivos el campo de su actividad, responsabilidad y autoridad con la finalidad de implantar un sistema de información gerencial eficiente.-

En todo organigrama es fundamental que la autoridad y responsabilidad interna estén claramente definidas, para que la dirección de la empresa sea eficaz.-

#### b) MANUALES DE ORGANIZACION

Como complemento del organigrama, hay que redactar un manual de organización para ser utilizado por los directivos y que contenga toda la información relativa a la organización de la empresa.-

El elemento principal que forma parte del manual es la guía de puestos, que define la responsabilidad de cada cargo y las relaciones que deben existir entre los distintos ejecutivos, por área de responsabilidad.-

#### IV- EL PRESUPUESTO

##### 1) CONCEPTO:

Todas las empresas para el logro de sus objetivos, deben determinar sus planes y programas de trabajo.-

Estos planes deben ser cuidadosamente elaborados, basados en la experiencia del pasado y en las condiciones que se prevén para el futuro.-

El plan mismo es lo que se llama presupuesto.-El presupuesto entonces, es un plan que contiene un resumen "total del plan de operaciones de una empresa, para un período futuro, expresado en dinero".-(6)

##### 2) VENTAJAS Y LIMITACIONES DEL CONTROL PRESUPUESTARIO

###### A) VENTAJAS:

Las principales ventajas del sistema de presupuesto son:

###### a) Definir los objetivos

Se debe estructurar en programa de ventas, de producción y de finanzas que se debe desarrollar de acuerdo con un plan-previamente prefijado.-

###### b) Determinar las áreas de responsabilidad

Una vez determinada la responsabilidad de los ejecutivos en cada área de responsabilidad, el presupuesto se utiliza para evaluar la eficiencia de las tareas realizadas por los mismos. Esta evaluación permite a la gerencia medir el grado de eficiencia con que un ejecutivo cumple con su labor.-

c) Hace participar a todos los responsables en las tareas de programación

En la confección del presupuesto es indispensable la participación activa de todos los ejecutivos responsables para fijar las cifras presupuestarias y estar de acuerdo en que las metas fijadas por la dirección son razonables. Si se omite su participación, probablemente tengan hacia el presupuesto una actitud de indiferencia, al advertir que no se les puede hacer responsables de los resultados de su ejecución.-

d) Obliga a imponer responsabilidad financiera a los jefes

El presupuesto no sólo fija la responsabilidad operativa sino también la responsabilidad financiera. En efecto, deben tener en cuenta también los importes presupuestarios para cada actividad planeada, dado que cualquier alteración a dichos importes se reflejan en el plan de utilidades.-

e) La contabilidad debe mantenerse estrictamente al día

Si la información que surge de los registros contables no está actualizada no resulta apta para que la gerencia pueda tomar decisiones oportunas.-

B) LIMITACIONES:

Las principales limitaciones son las siguientes:

a) El presupuesto se basa en cálculos estimativos

No debe descartarse la posibilidad de error al formular los presupuestos. Por consiguiente al analizar las diferencias que surjan entre los datos reales y los presupuestarios, debe tenerse en cuenta éste factor.-

b) El sistema presupuestario no puede implantarse de improviso

El preparar y poner en práctica un presupuesto lleva-

mucho tiempo, para ser usado convenientemente y obtener los resultados que se esperan del mismo.-

c) El método de control no es automático

Para la eficaz puesta en marcha del programa presupuestario, se necesita contar con la colaboración y el esfuerzo conjunto de todos los responsables, ya que de no ser así es imposible ponerlo en práctica.-

d) El control presupuestario es sólo una herramienta de la dirección

El sistema presupuestario de ninguna manera sustituye a la dirección de la empresa, sino que es una de sus herramientas más importante.-

3) REQUISITOS PARA LA IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTARIO

Para poder implantar un sistema de control presupuestario, una vez que la empresa ha adoptado una política definida, los pasos que se deben dar para la organización del mismo los podemos resumir así:

a) Apoyo de la Dirección

El presupuesto debe ser patrocinado por la Dirección. El mismo debe considerarse como una herramienta fundamental de la administración y no como un instrumento de carácter meramente informativo.-

b) Conocimiento por los ejecutivos del proceso del presupuesto

Los jefes responsables de la preparación y ejecución del presupuesto deben poseer un claro entendimiento de los principios del sistema.- Por tal motivo, deben efectuarse reuniones, en las cuales se analice tanto la preparación del presupuesto como los resultados alcanzados.-

c) Participación de los ejecutivos en el proceso de fijar las cifras presupuestales

Las cifras del presupuesto deben ser elaboradas con la colaboración de los ejecutivos responsables y deben presentar metas razonablemente alcanzables.-Cada ejecutivo debe tener conciencia formada de que actúa dentro de un esquema general y que cualquier desviación importante que se produzca dentro de lo previsto y realizado va a reflejarse en el resto de la empresa.-

d) Condiciones que debe reunir la organización

El sistema de control presupuestario, persigue entre otros fines, la evaluación de las tareas realizadas por los distintos ejecutivos.-En consecuencia, el organigrama de la empresa debe reflejar correctamente las líneas de autoridad y responsabilidad de los jefes.-

Asimismo, para controlar convenientemente el presupuesto, el sistema de contabilidad tiene que estar diseñado en forma tal, que suministre información adecuada en cualquier momento y debe estar llevada al día.-En el capítulo I de éste trabajo, comentamos además las características básicas que debe reunir un sistema contable.-

4) MANUAL DE PRESUPUESTOS

En el manual de presupuestos se describen detalladamente la forma como se organiza y desarrolla un sistema de control presupuestario.-

El manual debe contener por lo menos, los siguientes:

te:

a) Fijar la responsabilidad para la preparación de las estimaciones

Las estimaciones presupuestarias las preparan los jefes responsables de cada área de actividad.-Una vez preparadas las estimaciones, se reúnen y combinan para formar un programa equilibrado de trabajos para los distintos departamentos.-Esta combinación y revisión de las estimaciones, la hace el funcionario que dirige el departamento de Finanzas y Control, a cuyo cargo corre la responsabilidad de la preparación final del presupuesto total de la empresa.-

b) Fijar responsabilidades respecto a los informes

Una vez aprobado el presupuesto por la Dirección, se comunica a todo el organismo para que cada jefe se ajuste al programa trazado.-Periódicamente deben dar cuenta de la ejecución del mismo.-

c) Control del presupuesto

Para controlar y llevar a la práctica un sistema de control presupuestario, es fundamental tener una organización adecuada, donde estén fijadas claramente las responsabilidades de cada ejecutivo.-

Primeramente el control, lo efectúa el responsable ejecutivo de cada sector.-En el supuesto caso de existir desviaciones debe tomar las medidas correctivas que correspondan.-

En segundo término, el funcionario encargado del departamento de Finanzas y Control, en base a los informes-

periódicos de cumplimentación que reciba, y sobre los cuales ya emitió su opinión.-

Finalmente, la Dirección Superior efectúa el control definitivo teniendo en su poder los informes periódicos y la opinión del funcionario del departamento de Finanzas y Control.-

#### 5) CRONOGRAMAS PARA LA ELABORACION DE PRESUPUESTOS

El presupuesto de una empresa está formado por distintos presupuestos, por ejemplo, presupuestos de ventas, de producción, de compras, de inversión de capital, de caja, etc.-

Algunos presupuestos dependen de otros. Todos se influyen de la estimación de los ingresos, es decir del presupuesto de ventas; a su vez el presupuesto de producción depende del programa de ventas y de los niveles de los inventarios; el presupuesto de compras depende de la producción calculada y también de los niveles de inventario y así sucesivamente.-

En consecuencia, suponiendo que un presupuesto debe comenzar a aplicarse a partir de un día determinado, hay que establecer un programa en el cual se mencione el orden en el cual los presupuestos deben prepararse y las fechas en que cada uno debe estar terminado.-

#### 6) DIVERSOS TIPOS DE PRESUPUESTOS

En la práctica, existe una gran diversidad de presupuestos, los cuales con fines de sistematización podemos dividir en tres grupos:

- a) un presupuesto de operación, que incluye la planeación de todas las actividades, en términos de costos e ingresos, generalmente por un año.-

- b) Un presupuesto de inversiones de capital, que tiene por objeto evaluar los proyectos que se presumen realizables para la adquisición de nuevos activos fijos.-
- c) Un presupuesto financiero, que es el documento que muestra en forma estimada el origen y aplicación de fondos, para el periodo presupuestado.-

a- Presupuestos de operación

Normalmente consta de dos partes: un presupuesto de programa y un presupuesto de responsabilidad.- Se trata de dos puntos de vista del plan de operación total de una empresa, pero que "llegan a la misma cifra de utilidad neta su- puesta y de rendimiento esperado de la inversión"(7)

El presupuesto de programa menciona los principales programas que la empresa piensa realizar y puede orga- nizarse, por ejemplo, por líneas de fabricación y señala los in- gresos y costos estimados por cada producto.- La característi- ca de éste presupuesto es que resulta de utilidad para anali- zar el equilibrio total entre los distintos planes de una com- pañia.-

El presupuesto de responsabilidad, se utiliza- más como una herramienta de control, ya que sirve para eva- luar la eficiencia de cada responsable, por área de actividad

b- Presupuestos de inversiones de capital

La finalidad fundamental que se persigue al - preparar éste tipo de presupuesto, es la de fijar para la ad-

(7) Anthony R.N: op.cit.pag. 476-

quisición de nuevos activos no solo la necesidad y la oportunidad de la misma, sino también hay que determinar los fondos disponibles que son necesarios para su financiamiento.-Se prepara generalmente, por separado del presupuesto de operación.-

c- Presupuesto financiero o de caja

El presupuesto financiero es aquel que indica para el período presupuestado los ingresos y egresos de dinero que habrán de registrarse y el correspondiente saldo resultante.-Vale decir, que muestra el origen y aplicación de los fondos.-Este tipo de presupuesto es el que se aplicó en las Empresas del Estado hasta el año 1965.-A partir del año 1966 se reemplazó por el presupuesto de programas y actividades, cuyo origen y contenido explicaremos en el apéndice de éste trabajo.-

7) UTILIDAD DE LOS PRESUPUESTOS

El presupuesto se ha convertido en una herramienta esencial de la Dirección ya que permite planear, coordinar y controlar todas las actividades de la empresa, para ir adaptando a medida que las circunstancias lo requieran los procesos administrativos, que sean necesarios, para el cumplimiento de sus objetivos.-

A N E X O

V- PRESUPUESTO POR PROGRAMAS Y ACTIVIDADES

I) Esquema del trabajo

En primer lugar a modo de explicación técnica, en forma breve se indica la naturaleza y características del presupuesto por programas, y se mencionan las diferencias que existen entre este sistema y el de presupuesto tradicional.-

Asimismo, se especifican los objetivos que se procura lograr con el sistema y las ventajas que se obtienen con su implantación.-

Por último, nos ocupamos de la aplicación de la técnica del presupuesto por programas y actividades a las Empresas del Estado, dejando aclarado desde ya que deben hacerse las necesarias adaptaciones, dado que dichas empresas presentan en el desarrollo de su gestión problemas de diversa índole que no tienen las unidades administrativas del Gobierno Central, y además, por ser las finalidades de éstos entes, de distinta naturaleza y magnitud.-

2) Concepto

De acuerdo con las definiciones de la División Fiscal de las Naciones Unidas, un presupuesto por programas "es un sistema en que se presta particular atención a las cosas que un gobierno realiza más bien que a las cosas que adquiere.-Las cosas que un gobierno adquiere, tales como servicios personales, equipos, provisiones, medios de transporte, etc, no son naturalmente, sino medios que emplea para el cumplimiento de sus funciones.-Las cosas que un gobierno realiza en cumplimiento de sus funciones, pueden ser carreteras, escuelas, tierras bonificadas, casos tramitados y resueltos, informes preparados o cualquiera de las innumerables cosas que se pueden definir.-Lo que no queda claro en los sistemas presupuestarios tra-

dicionales es esta relación entre cosas que el gobierno adquiere y las cosas que realiza.-<sup>(8)</sup>

Ampliando el concepto anterior, "El manual de presupuesto por programas y actividades" preparado por la Subdirección Fiscal y Financiera del Departamento de Asuntos Sociales de las Naciones Unidas, manifiesta que el presupuesto por programas y actividades "se desarrolla y se presenta a base del trabajo que debe ejecutarse atendiendo a objetivos específicos y de los costos de ejecución de dicho trabajo.-Por otra parte, el trabajo propuesto, su objetivo y costos anexos se elaboran en función de metas a largo plazo, como son las consignadas en los planes de desarrollo económico".-<sup>(9)</sup>

En base a lo expuesto, se desprende que el presupuesto por programas agrupa los gastos conforme a los programas a desarrollar estableciendo o mostrando los trabajos o tareas que se van a realizar en cada programa.-El presupuesto por programas obliga al administrador a formular planes de acción a fin de cumplir los programas y lo obliga a realizar ciertas metas de trabajo.-

La técnica del presupuesto por programas se ha desarrollado para subsanar la falta de información de que adolece el presupuesto tradicional, que a pesar de aparentar precisión y control sobre los gastos, en la realidad se hace confuso, sin demostrar lo que realmente es el presupuesto en la actividad del Estado, en cambio, en el presupuesto por programas se puede apreciar claramente la actividad del Estado conforme a sus funciones.-

(8) Naciones Unidas, Presupuesto de programas y ejecución de actividades.- (E/CN. 12/BRW.1/L), 1959

(9) Naciones Unidas, Manual de presupuesto por programas y actividades.- (E/CN. 12/BRW.2/L.4.12), Julio de 1962.-

3) Diferencias entre el presupuesto tradicional y el presupuesto por programas

Una de las principales diferencias que existen entre el presupuesto tradicional y el presupuesto por programas, es la forma de asignar los recursos.-En el sistema tradicional los recursos se asignan a servicios o unidades administrativas de acuerdo al objeto del gasto, en tanto que <sup>en</sup> el presupuesto por programas los recursos se asignan para cumplir metas específicas y para el desarrollo de las actividades necesarias para lograr dichas metas.-

En el presupuesto tradicional se detallan las cosas que se "compran" mientras que en el presupuesto por programa se recalca lo que se "hace".-Es decir, que no solamente se clasifican las cosas por rubros, sino que además se lo hace de acuerdo a las actividades o tareas a las que sirven.-Dicho de otro modo, la clasificación por programa enlaza las cosas compradas y las cosas hechas conforme a las metas establecidas.-Según los expertos, en la clasificación por objeto del presupuesto tradicional éstas cosas quedan ocultas; pero en la clasificación por resultados del presupuesto por programas, los datos sirven para medir las responsabilidades de los administradores, no en el sentido jurídico-contable, sino en el sentido de la eficiencia con que cumplen su cometido.-

4) Objetivos del presupuesto por programa

El presupuesto por programa trata de cumplir con los siguientes objetivos:

a) Como instrumento de planificación

Se pueden presentar dos alternativas: existencia o no de planes.-

Si existen planes se utiliza como instrumento que

permite traducir los mismos a acciones por realizar y objetivos y metas por cumplir.-

En el supuesto caso de que no haya planes, hará resaltar la necesidad de la existencia de una planificación a nivel institucional, logrando asimismo un cambio de mentalidad.-Vale decir, que no se pensaría en qué gastar sino en qué hacer, obligando a decidir que programas cumplir con los recursos existentes

b) Para medir la eficiencia de los servicios

Este objetivo se cumple al individualizar claramente a los responsables del cumplimiento de las metas.-Entonces obliga a mejorar los servicios de información estadística y contable, y a poner de manifiesto la necesidad de racionalizar los servicios, como consecuencia de que se pueden efectuar comparaciones entre costos, programas y acciones, etc.-

c) Sirve para mejorar la administración

Como permite ubicar funciones duplicadas y unidades que no cumplen sus objetivos, facilita el mejoramiento de la organización de la Administración logrando una eficaz coordinación.-

5) Ventajas del presupuesto por programas

El sistema presenta las siguientes ventajas:

- 1) Mejor planeación del trabajo;
- 2) Mayor precisión en la planeación de los presupuestos;
- 3) Determinación de responsabilidades;
- 4) Mejor comprensión por parte del Legislativo, Ejecutivo y de la comunidad del contenido del Presupuesto;
- 5) Identificación de las funciones duplicadas; y
- 6) Mejor control de la ejecución del programa.-

6) Principios en que se basa la ejecución y control presupuestario

En general, podemos decir, que los principios en que se basa la ejecución del presupuesto por programa son los siguientes:

a) Descentralización y delegación de responsabilidad

La ejecución del presupuesto por programas está basada en el principio de descentralización y delegación de responsabilidad.-

En cada caso deberá establecerse cuál es el nivel más conveniente de descentralización y delegación de responsabilidad, con el propósito de evitar la pérdida de control que es necesario e indispensable mantener.-

b) Programación previa de los ingresos y gastos

La programación previa de ingresos y gastos es uno de los principios más importantes para la ejecución del presupuesto por programas.-Debe hacerse un cálculo de la recaudación de ingresos a obtenerse durante el año fiscal y que, por otra parte, se haga una proyección cronológica de las necesidades de fondos a lo largo del ejercicio presupuestario.-

c) Control en base a la ejecución de programas y resultados obtenidos

En el presupuesto por programas el control de la ejecución no se basa solamente en el monto del gasto y en su adecuación a la norma legal como sucede en el presupuesto tradicional, sino que la asignación de fondos se hace en base a los informes sobre el avance en la ejecución de los programas y los resultados obtenidos mediante el empleo de los recursos asignados.-

d) Flexibilidad operativa

El aumento de responsabilidad administrativa que trae apare-

jado la aplicación del presupuesto por programas, exige no solamente legalidad y exactitud en los gastos, sino que además obliga al ejecutor del programa a alcanzar la meta fijada con los recursos asignados.-

Un buen sistema de presupuesto por programa, sólo requiere de las formalidades mínimas que se consideren necesarias para mantener la corrección en el manejo de los fondos públicos.-

e) Reorganización de la estructura de la administración financiera

La ejecución y control del presupuesto por programa exige que se cambie fundamentalmente el rol que han venido desempeñando en forma tradicional los principales organismos de administración financiera.-En consecuencia, la Oficina Central de Presupuesto, debe dejar de ser una entidad principalmente de tipo operativo para transformarse en una Oficina de análisis y coordinación de programas y de asesoría técnica.-

7) LA MEDICION DE RESULTADOS Y DE COSTOS

A) Conceptos

La diferencia más importante entre la clasificación por programas y la clasificación por objeto del gasto reside en la forma en que se agrupan y consideran las transacciones financieras del Gobierno.-

En la clasificación tradicional por objeto del gasto todo el interés se centra en las cosas que el Gobierno debe comprar.-En cambio, en la clasificación por programas se miden los resultados obtenidos, como consecuencia de vincular las diferentes cosas que el Gobierno debe comprar con las cosas que piensa realizar

B) Sistemas de medición

a) Medición de resultados

Para realizar un análisis efectivo de un programa o actividad, es necesario comparar los coeficientes de rendimiento con normas pre-establecidas o standars.-

Los standars son de gran utilidad dentro de un sistema de presupuesto por programas, dado que posibilita en los diferentes niveles de administración el estudio comparativo de la calidad del bien o servicio producido.-

b) Medición de costos

La medición de costos es uno de los aspectos más esenciales en el proceso de aplicación integral del presupuesto por programas.-

La determinación de costos es indispensable para la estimación de los nuevos pedidos y asignaciones de gastos como así mismo para el control de la eficiencia en la ejecución de los programas.-

La determinación de costos puede hacerse de acuerdo a dos criterios: históricos y precalculados.-

Los históricos se determinan en base a la experiencia acumulada en años anteriores y los precalculados, son estimaciones o standars, que se determinan con datos actuales, no históricos.-

El establecimiento de la medición de costos implica cambios en el sistema de contabilidad pública, ya que en cada ministerio, empresa del estado, etc, hay que crear secciones-

de costos en las oficinas de presupuestos.-

## VI- EMPRESAS DEL ESTADO

### 1) Referencias:

Las empresas del Estado se parecen tanto en su estructura organizativa y contable a las empresas privadas, no obstante, no poseer la agilidad de éstas, por las trabas legales y reglamentarias que les impone su mismo origen, en cuanto a la información y presentación de su actividad financiera.-

Pero necesitan para el desenvolvimiento de sus actividades formular sus propios planes de acción, para la confección de un programa, que cumpla los siguientes propósitos:

- a) Que sirva como instrumento al gobierno central para controlar la gestión de las empresas; y
- b) Que sirva a la propia empresa como herramienta para guiar su acción.-

### 2) Adaptación de la técnica del presupuesto por programas y actividades a las empresas del estado

Como hemos expresado en la introducción al trabajo al aplicar el sistema del presupuesto por programas a las empresas públicas, debe tenerse en cuenta no sólo su diferencia con la administración central, sino que también hay que tener en cuenta el diferente campo de acción de cada empresa. P.e: Hay empresas fabriles, comerciales, de servicios, etc.-

### 3) Objetivos del presupuesto por programa

El sistema de presupuestos por programas aplicables a las empresas del Estado trata de lograr los siguientes objetivos:

- a) Brindar a la empresa información para tomar decisiones.-
- b) Brindar al gobierno central elementos para evaluar la eficiencia con que actúa la empresa, tanto en sus aspectos productivos como financieros.- Con éstos antecedentes el gobierno tiene información adecuada para determinar el aporte del Erario Público para compensar déficits de

explotación o para financiar nuevas inversiones

- c) Brindar una información útil para ser utilizada no sólo en los planes anuales, sino también en los de mediano y largo plazo.-

4) Introducción de los sistemas de contabilidad comercial

La aplicación de las técnicas de contabilidad comercial a las empresas públicas es indispensable, ya que los programas - deben estructurarse de manera tal, que muestren las variaciones de activos y pasivos y los resultados económicos del ejercicio.-

Es decir, que las operaciones deben registrarse - aplicando los principios básicos de la contabilidad general y de costos.

5) Plan anual o presupuesto

El plan anual o presupuesto, según se menciona en el documento preparado por la C.E.P.A.L. (10) debe proporcionar, por lo menos los siguientes antecedentes:

- a) Metas de producción para cada actividad o proceso de producción
- b) Costo unitario para productos finales y por proceso, así como la estructura de los costos unitarios (salarios, materiales, depreciación, etc)
- c) Determinación de inventarios de artículos terminados, en proceso y de materiales en general.
- d) Análisis de la eficiencia de la fuerza de trabajo
- e) Determinación de la capacidad utilizada de producción en general y de los principales equipos en particular.-
- f) Determinación de la depreciación de los activos
- g) Determinación del monto y períodos de las ventas

(10) C.E.P.A.L "La aplicación del presupuesto por programas y actividades - a las empresas públicas" - Pag.3.-

- h) Determinación de los ingresos y egresos de la empresa, su composición y su estacionalidad
- i) Determinación de las necesidades de inversiones
- j) Determinación de las actividades y de los costos de operación de las unidades administrativas de la empresa; y
- k) Determinación de las unidades operativas a cargo de las actividades y establecimiento de responsabilidad

6) Control presupuestario

El control se realiza cotejando lo planeado con lo realizado en cada programa de la empresa.-

"Como cada programa tiene su unidad responsable, corresponde a ella explicar las variaciones producidas.-Con esto se logra el análisis constante y responsable de la actividad de la empresa y se cumple el verdadero objetivo de vigilar la eficiencia en el manejo de la gestión.- (11)

7) Implantación del sistema de presupuesto por programas a las empresas públicas Argentinas

A partir del ejercicio fiscal correspondiente al año 1966, se estableció en las empresas públicas argentinas el sistema de presupuesto por programas, pero en forma parcial, dado que en esta primera etapa no se exige a las empresas informaciones sobre costos unitarios y stocks.-

Para implantar el sistema se confeccionó un manual, para que las distintas empresas confeccionen sus programas y peticiones de gastos, que contiene una explicación descriptiva del sistema,-

(11) C.E.P.A.L.: Op. Cit. - Pag. 31

el listado de los formularios que se deben presentar y las instrucciones para cubrir los mismos.-

El propósito de las autoridades, es el de ir perfeccionando el sistema en ejercicios futuros, a medida que la experiencia que vayan adquiriendo los funcionarios de las empresas y su organización lo permitan.-

Para una aplicación integral y efectiva del sistema las empresas deben reorganizarse introduciendo a la brevedad los sistemas de contabilidad general y de costos que se llevan en las empresas privadas.-

La importancia que reviste la aplicación del sistema de presupuestos por programas a las empresas públicas argentinas, reside en la perspectiva que existe de poder convertirlas en organismos que produzcan bienes y servicios, con eficiencia y economía.-

## VII- CONCLUSIONES

Toda empresa necesita para alcanzar sus objetivos contar con planes y programas de trabajo racional y adecuadamente formulados.-

Para una eficaz dirección empresaria, las empresas tienen que preparar presupuestos de sus ingresos, gastos, inversiones, ventas, compras, etc, dado que los mismos expresan en términos monetarios los planes que los respaldan, -Luego se pueden controlar, comparando cuidadosamente lo realizado con lo programado y en base a lo analizado efectuar las correcciones al plan originariamente esbozado.-

Dichos planes y programas deben ser preparados en una tarea conjunta o de equipo entre todos los miembros de la organización, en forma tal que cada uno conozca sus derechos y responsabilidades en la programación, ejecución y contralor del presupuesto.

Para ello es menester que las empresas formulen planes y programas a mediano y largo plazo con miras a utilizar racional y convenientemente todos sus recursos humanos y materiales disponibles, para el logro de sus objetivos.-

Como complemento deberá contarse con un sistema operativo integrado por una información gerencial cada día más eficiente y por un sistema de contabilidad que satisfaga los propósitos de la contabilidad financiera y de la contabilidad gerencial, tendiente a la determinación de costos y a su actualización periódica, a efectos de posibilitar la subsistencia de la empresa.-

Los progresos tecnológicos deberán ser debidamente ponderados, para adecuar las estructuras de las empresas a los avances de la modernización.-

En el orden administrativo el desarrollo de dos importantes dis-

ciplinas técnicas: La investigación operativa y el procesamiento electrónico de datos, han posibilitado a las empresas la ampliación de los sistemas informativos gerenciales, aptos para planear y tomar decisiones, como consecuencia del aumento de información recibida, en una cantidad de tiempo correlativamente menor.-

Por ello, los directivos que quieran dirigir con eficacia sus empresas, cuentan en la actualidad, con una cantidad considerable de herramientas, de las cuales la más importante es el PRESUPUESTO.-

Tanta importancia reviste el presupuesto para una empresa que los Estados modernos, están introduciendo en sus estructuras presupuestarias, técnicas más avanzadas, sustituyendo paulatinamente el presupuesto tradicional, por el presupuesto por programas y actividades.-

Como esta nueva técnica se comenzó a aplicar a partir del ejercicio fiscal año 1966, en las empresas del Estado Argentino, consideramos oportuno incluir en el anexo de éste trabajo, métodos y procedimientos que se utilizan en ésta nueva estructura presupuestaria, dado que el presupuesto por programas, es una necesidad operativa para toda empresa bien organizada, sea ésta privada o pública.-

VIII- BIBLIOGRAFIA

- 1 - Perel - Krasuk - López Gascante - Magdalena: "Organización y Control de Empresas" - Ediciones Macchi, 1968
- 2 - Perel - López Gimenez: "Manual de Presupuesto" - Ediciones Macchi, 1968
- 3 - Fresco, J.C.: "El Aparato Circulatorio de la Organización Moderna" Tomos I y II - Ediciones Macchi, 1968
- 4 - Anthony R.N. "La Contabilidad en la Administración de Empresas" - Editorial UTEHA, 1968
- 5 - Loeb, P : "El presupuesto de la Empresa" - Editorial Aguilar, 1964
- 6 - Drucker, P.F.: "La Gerencia de Empresas" Editorial Sudamericana", 1966.-
- 7 - Martner, Gonzalo: "Planificación y Presupuesto por Programas", Siglo XXI Editores S.A. México 1967 - Capítulo VI, VII, VIII y IX
- 8 - Naciones Unidas: "Manual de Presupuesto por Programas y Actividades" - Preparado por la División Fiscal y Financiera del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales.-
- 9 - Nutini E.N.-Camporino C.H.-"Presupuesto por Programa" Trabajo Bibliográfico preparado para la cátedra de Análisis de Estados Contables; Biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires 1965.-
- 10 - Secretaría de Estado de Hacienda - "Guías, Normas y Formularios Presupuesto por Programas Empresas del Estado - Ejercicio 1966 - Biblioteca de la Secretaría de Estado de Hacienda, 1965
- 11 - C.E.P.A.L "La Aplicación del Presupuesto por Programas y Actividades a las Empresas Públicas" 1962.-