



Revista Venezolana de Gerencia
ISSN: 1315-9984
rvgluz@gmail.com
Universidad del Zulia
Venezuela

Gestión presupuestaria y planificación empresarial: algunas reflexiones

Señalín Morales, Luis Octavio; Olaya Cum, Ronny Leonardo; Herrera Peña, Jonathan Neptali

Gestión presupuestaria y planificación empresarial: algunas reflexiones

Revista Venezolana de Gerencia, vol. 25, núm. 92, 2020

Universidad del Zulia, Venezuela

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29065286026>

Gestión presupuestaria y planificación empresarial: algunas reflexiones

Gestión presupuestaria y planificación empresarial: algunas reflexiones

Señalin Morales, Luis Octavio
Universidad Técnica de Machala, Ecuador
lsenalin@utmachala.edu.ec

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29065286026>

Olaya Cum, Ronny Leonardo
Universidad Técnica de Machala, Ecuador
rolaya@utmachala.edu.ec

Herrera Peña, Jonathan Neptali
Universidad Técnica de Machala, Ecuador
jherrera@utmachala.edu.ec

RESUMEN:

El presente trabajo analiza la gestión presupuestaria y la planificación empresarial, precisando elementos que orienten hacia la modernización de la gestión financiera de las empresas. La metodología es de orden cualitativo, de corte analítico, resultando ser un estudio bibliométrico. Se revisaron textos y artículos contenidos en bases de datos especializadas como scopus, web of science relativos a los últimos años, con el fin de extraer de dichos documentos categorías de análisis de interés en la discusión del presente trabajo. Los resultados indican que las empresas implementan acciones para modernizar su gestión presupuestaria, mismas que están orientadas hacia la potenciación de los resultados a corto, mediano y largo plazo, y a la mejora de la transparencia organizacional. Todo ello con el fin de lograr mejorar la eficacia y eficiencia en la asignación, y en la gestión de los recursos. Se concluye que la vinculación entre el presupuesto y la planificación permiten la conducción estratégica de la organización, que se centra en la asignación de los recursos según las prioridades que la alta gerencia asigne para lograr los objetivos propuestos.

PALABRAS CLAVE: estructura organizativa, presupuesto, gestión presupuestaria, planificación, modernización.

ABSTRACT:

This work analyzes budget management and business planning, specifying elements that guide the modernization of companies' financial management. The methodology is of a qualitative nature, of an analytical nature, turning out to be a bibliometric study. Texts and articles contained in specialized databases such as scopus, web of science related to recent years, were reviewed in order to extract from these documents categories of analysis of interest in the discussion of this work. The results indicate that companies implement actions to modernize their budgetary management, which are geared towards enhancing results in the short and medium term, and improving organizational transparency. All this in order to improve efficiency and effectiveness in the allocation and management of resources. It is concluded that the link between budget and planning is a tool for the strategic management of the organization, which focuses on the allocation of resources according to the priorities that senior management assigns to achieve the proposed objectives.

KEYWORDS: organizational structure, budget, budget management, planning.

1. INTRODUCCIÓN

La conducción organizacional exige el trabajo conjunto de todos los actores, en este sentido, las actividades básicas de planificación, organización, dirección y control, tienen como responsabilidad integrar todos los niveles de la estructura organizacional; en especial, la planificación tiene la tarea de orientar las acciones presentes para alcanzar el futuro anhelado.

En el proceso de planificación, se realiza un inventario de qué y cómo se están haciendo las cosas; quienes son los responsables; los requerimientos en cuanto a recursos humanos, económicos y técnicos; así como el análisis de los factores externos e internos en el impacto de las variables organizacionales, en fin, se desarrolla

un análisis situacional que permita evaluar el presente, para en rumbo a la organización hacia un horizonte claro.

A la par, de la ejecución de la planificación desde una perspectiva cualitativa, se necesita la cuantificación de recursos identificados como necesarios en las labores organizacionales, esto se refleja, en la gestión presupuestaria desarrollan las organizaciones. Un eficiente uso de los recursos permite un mejor desempeño y por ende mejores resultados en el corto, mediano y largo plazo. No se trata solo de atender los asuntos inmediatos, se trata de tener las previsiones necesarias para garantizar el nacimiento, crecimiento y evolución de una empresa, es decir, crear las condiciones necesarias para garantizar un óptimo ciclo de vida empresarial, y un retorno monetario de las inversiones y operaciones realizadas por las organizaciones.

En este sentido, la gestión presupuestaria, desde la planificación monetaria de los recursos requeridos en las operaciones empresariales, exige disponer de herramientas estratégicas para apoyar la toma de decisión, y facilitar la asignación de los recursos, considerando las prioridades de las empresas y sus necesidades inmediatas. Tomando en cuenta la importancia de este tema, se desarrolla esta investigación cualitativa, basada en un estudio bibliométrico, una disertación sobre la gestión presupuestaria, de manera que se puedan analizar referentes teóricos diversos sobre la temática, visionando su impacto en la modernización de la gestión financiera.

2. PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL: CONSIDERACIONES GENERALES

El proceso administrativo o de gestión empresarial contempla el desarrollo de actividades básicas, altamente conocidas: planificación, organización, dirección y el control. Estimar la primacía de una sobre otra es innecesario cuando se comprende que se trata de un sistema interdependiente de funciones que todo gerente emplea en el desarrollo de su quehacer organizacional. Cada una de las actividades del proceso administrativo requiere de la otra, siendo la planificación la base para el desarrollo del resto de las funciones administrativas, y el control aquella que permite obtener información para ajustar, medir y tomar decisiones sobre la evolución misma de los planes.

De nada vale un plan estratégico bien concebido si la estructura organizacional y la dirección no coadyuvan en la ejecución del plan, al final los resultados serán utilizados para diseñar los planes futuros y dar continuidad a la gestión (Cobo y Díaz, 2019; Santiago, 2018).

De lo anterior, vale rescatar la urgencia de entender que todo lo que se realiza en la organización debe tener un norte claro, en este sentido la planificación orienta las acciones, identifica y designa los recursos humanos, técnicos y materiales necesarios para la ejecución de las actividades; así como, designa las responsabilidades y los tiempos para el cumplimiento de las actividades. La planificación representa la actividad administrativa capaz de plasmar, por escrito preferiblemente, la realidad organizacional, el presente y el camino a recorrer para el futuro.

La planificación empresarial consiste en la capacidad de analizar la situación actual de la empresa, con base al análisis de los resultados y las oportunidades del mercado para diseñar las metas y objetivos que plantea la empresa para el corto, mediano y largo plazo.

Convenientemente, planificar significa (en un sentido muy general y simplificado), establecer qué se debe hacer para lograr determinados resultados (...) estas expresiones no agotan la enorme complejidad de los procesos de planificación, que incluyen desde la formulación de políticas y estrategias, hasta la definición de metas y asignación de recursos, ni tampoco explican el alcance de las tecnologías de control, que toman en cuenta desde el control, registro del uso de recursos y logro de resultados, hasta las evaluaciones y las comparaciones entre lo realizado y lo que se debe que realizar (Hintze, 1999:1)

A su vez, existen otras clasificaciones que incluyen los proyectos y los programas como son los planes empresariales estratégicos, que son diseñados para atender situaciones temporales o específicas como respuesta a determinadas necesidades del mercado, por ejemplo, la construcción de un puente, la ejecución

de un programa de adiestramiento, entre otros. Estos planes, al igual que los mencionados anteriormente, requieren de recursos humanos, técnicos y económicos, estos últimos, se refieren a la asignación de un presupuesto que contemple los costos y gastos inherentes a la ejecución de las acciones correspondientes para cumplir los objetivos trazados (Cruz et al., 2020).

Concretamente, el presupuesto resume y cuantifica, en términos económicos, los resultados previstos para los planes de acción definidos por la alta gerencia. Posteriormente, en la fase de seguimiento y control, se cuantifican y analizan las posibles desviaciones observadas en relación con los valores presupuestarios. Por ello, el presupuesto constituye una pieza clave dentro del sistema de planificación de las organizaciones.

En este sentido, se hace necesario coordinar eficientemente los recursos de la organización, las acciones de la dirección y las actividades del control en el diseño de un plan organizacional, con la conveniente adjudicación del presupuesto que viabilice su ejecución, vale recalcar, que en todo proceso de planificación amerita la asignación de recursos humanos, técnicos y económicos. Una de las habilidades necesarias para ejecutar una planificación recae en la capacidad de diseñar un presupuesto que contemple los costos asociados y, además, prevea fluctuaciones o imprevistos que puedan presentarse durante el desarrollo.

Sobre estos planteamientos, se referencia el presupuesto, como expresión cuantitativa de un plan de acción. Es una herramienta para la coordinación, ejecución y control de los diversos planes de una organización (Alcoy et al., 2011: 219); teniendo claramente definida que la planificación empresarial debe venir acompañada, para el logro de los objetivos trazados, de una estructura presupuestaria que garantice el uso eficiente de los recursos.

Consecuentemente, las acciones que se llevan a cabo en la empresa son el reflejo de un plan estratégicamente orquestada para alcanzar los beneficios económicos esperados, cumpliendo con una de las responsabilidades sociales de la empresa, proveer de bienes o servicios de manera confiable a los consumidores, más allá, a los ciudadanos y a la sociedad en general, es decir, no se trata solo de un proceso de compra y venta, sino de cubrir las necesidades o gustos de la sociedad de manera oportuna, elevando su calidad de vida y bienestar.

En definitiva, el proceso de planificación, en su etapa de planificación operativa, debe establecer los resultados, metas a lograr y los recursos necesarios para hacerlo. La planificación se formaliza mediante el presupuesto... (Hintze, 1999: 2-3) obedeciendo a los reglamentos y leyes, tanto en lo público como en lo privado, y considerando la estructura organizativa propia.

La planificación con su respectivo presupuesto o, más apropiadamente, la planificación presupuestaria, es un evento único, no se repite, ni es igual a otro. Los objetivos y metas van cambiando en la medida que estas son cumplidas, razón por la cual, es imposible la repetición de un ejercicio económico en un sistema empresarial dinámico y en constante evolución.

Hay que mencionar, además, en la planificación se asignan las responsabilidades, se delegan las acciones y se estiman los tiempos de ejecución, todo esto impacta en el diseño del presupuesto que debe estimar los aspectos técnicos, humanos, ambientales, legales, estructurales, geográficos, culturales, entre otros, que pueden incidir, de manera ocasional o permanente, en el funcionamiento de la empresa.

3. EL PRESUPUESTO Y LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS: CORRESPONSABILIDADES

Según plantea Rodríguez, Rodríguez y Chirinos (2005), la gestión presupuestaria en este mundo competitivo y globalizado es de vital importancia en la toma de decisiones, en los diferentes niveles jerárquicos, para garantizar el éxito gerencial de cualquier tipo de organización. En cada nivel organizacional se hace necesario planificar las acciones con su correspondiente acción presupuestaria, en el entendido de que cada estructura o nivel demanda diferentes recursos; pero, especialmente, requiere de una asignación presupuestaria para facilitar la toma de decisión y ejecución de las actividades.

En este orden de ideas, al definir un presupuesto, se puede referenciar a Horngren, Sundem, y Stratton (2006, 296), quienes plantean, que es:

“Una herramienta que ayuda a los administradores en sus funciones de planeación y de control. Los presupuestos ayudan a los administradores a planear el futuro. Sin embargo, los administradores también los usan para evaluar lo que ha sucedido en el pasado”.

Vale aclarar, no se trata solo de la función de un profesional de la administración, la definición alcanza a los diferentes niveles gerenciales con asignación de recursos humanos, técnicos, y por supuesto económicos, es decir, cada gerente, jefe, supervisor o líder en la estructura organizativa debe tener una asignación de recursos acordes con su jerarquía, que permita la funcionabilidad de la empresa de manera transparente y dinámica, trabajado en función de objetivos ligados al cumplimiento del proceso administrativo; es decir comprende la previsión, planeación, organización, integración, dirección y control” (Araujo, 2012, 18), o como lo plantea Burbano y Ortiz (2000:42) responde a fases clave como “preiniciación, elaboración del presupuesto, ejecución, control y evaluación.

Conviene entonces aseverar que la etapa de asignación de presupuesto, es necesaria en la planificación, para garantizar el funcionamiento y la ejecución de las actividades organizacionales, tanto así, que el diseño de un presupuesto, puede abarcar a toda la organización, o parte de ella. Es considerado, por sí solo, un plan el cual debe cumplirse con ciertas características, tales como, tener capacidad de integrar todas las áreas o departamentos; responder a los requerimientos de cada área; prever los recursos, gastos, costos y la retribución de los beneficios (Santiago, 2018).

El diseño del presupuesto maestro requiere de la descripción del resto de los presupuestos en cada una de las áreas organizacionales, una ejecución deficiente en algunas de estas afectarán inevitablemente al resto, en este sentido, “el Presupuesto es la base del Planeamiento Financiero” (Cobo y Díaz, 2019: 32) funcionando como una herramienta de precisión para optimar el uso de los recursos en aras de una mayor y mejor productividad, sobre esto incidirá la filosofía de la empresa en cuanto a la relación calidad-servicio.

No puede obviarse la posibilidad de imprevistos que excedan lo contemplado, en economías estables, esta situación es lo que menos preocupa por su baja ocurrencia, no pasa igual en economías volátiles o con altos índices de inflación, en donde cualquier previsión podría ser insuficiente, tal es el caso de economías como la venezolana, donde cobra mayor valor la adecuación del presupuesto a la estructura organizativa para garantizar el funcionamiento de cada una de las dependencias, por esta razón, si cada unidad o departamento gestiona eficientemente sus recursos el impacto en el presupuesto total ante un imprevisto pudiera ser amortiguado con la colaboración de todas las áreas.

Aunado a lo anterior, estas fases iniciales de la gestión presupuestaria, se complementan con la fase de control presupuestario, la cual, según Rodríguez, Rodríguez y Chirinos (2005), realiza seguimiento a todas las actividades funcionales de la organización, con la finalidad de contrastar los recursos asignados en cada una de las áreas de responsabilidad, con los que ocurrieron en la realidad, con la especificidad requerida y de manera oportuna, a través de los informes de actuación, que sirven como medios de comunicación, y ayudan de manera sistemática y objetiva la toma de decisiones gerenciales. En cualquier caso, la asignación de presupuesto debe ser acorde a las acciones empresariales, validando que cada unidad, dependencia o área cuente con los recursos necesarios para una gestión eficiente (Hintze, 1999).

La influencia y característica coordinadora de los presupuestos constituye una ayuda muy valiosa para lograr el equilibrio en la organización, ya que, para la elaboración del presupuesto de un departamento, es necesario basarse o auxiliarse en las otras áreas, de tal manera que se va formando una cadena de dependencia entre ellas, engranando así todas las funciones de la institución (Ramírez, s/f: 77). Igualmente, el autor señala la importancia de adecuarse a la estructura organizacional, considerando sus niveles y la relación jerárquica y autoridad entre ellos, pues al momento de elaborar el presupuesto, participan todos los miembros de la organización, en especial los gerentes, por lo cual, es necesario el trabajo conjunto y transparente de todos los responsables de generar los presupuestos necesarios para el funcionamiento de la empresa.

Welsch et al., (2005) plantean que, con un presupuesto definido, cada área de la empresa podrá acompañar sus metas, lo cual permite al gerente enfocarse en actividades más estratégicas de la empresa. Mucho más que diseñar un flujo de caja, el presupuesto hace que el gerente analice cuánto de dinero será asignado en cada parte de la empresa, logrando un crecimiento del negocio. Por cuanto un crecimiento estructurado permite tranquilidad en la búsqueda de una ventaja competitiva.

4. GESTIÓN PRESUPUESTARIA COMO INSTRUMENTO DE LA PLANIFICACIÓN OPERATIVA DE LA EMPRESA

Uno de los principales desafíos para las organizaciones es la articulación del presupuesto con la planificación. Esta vinculación es un instrumento que contribuye a mejorar la asignación de recursos, realizar su seguimiento y a evaluar las políticas implementadas por las empresas. La ausencia de esta vinculación trae consigo múltiples consecuencias.

Desde el punto de vista presupuestario, la no articulación entre la planificación desde una perspectiva general, con la planificación presupuestaria, fomenta prácticas inerciales del gasto, dificulta un efectivo control de localización del gasto y la fijación de metas; al no existir esta asociación, la planificación pasa a ser un elemento estéril, porque no contempla criterios de factibilidad para llevar adelante acciones estratégicas (Bonari 2014). Esta articulación, representa lo que se define como las prioridades de una organización. Cada uno de los elementos que forman parte de esta vinculación, las estrategias a seguir y la asignación de recursos, son los que la alta gerencia debe convocar para hacer operativa la estrategia empresarial, y se cumplan los objetivos propuestos (Bonari, 2014). El éxito de la articulación entre el presupuesto y la planificación depende de varios factores, uno de ellos es transmitir el mensaje hacia el interior de la organización y lograr la cohesión del conjunto de actores.

Los funcionarios de alta gerencia deben utilizar las herramientas que les permita tomar decisiones. Es por ello, que el factor humano es parte crucial tanto en la gestión presupuestaria, como en la planificación estratégica de la empresa; porque la capacidad, el compromiso, la persuasión y la inteligencia que debe poseer la gerencia son importantes para convertir el sistema presupuestario en un medio que permita alcanzar el éxito de los objetivos trazados por la organización.

Es importante destacar, la relevancia de hacer el seguimiento a las actuaciones de las personas en los diferentes niveles de responsabilidad, y contrastar los resultados reales financieros y operacionales con los previamente planificados. En la mayoría de los procesos organizativos participan varios responsables, por lo tanto, es preciso articular de alguna manera las actividades que realizan unos y otros. Tales articulaciones presuponen corresponsabilidad, en diferentes grados en cada caso, distintos responsables intervienen en un mismo proceso de trabajo. La corresponsabilidad puede representarse en términos del alcance con que participa cada actor involucrado. Por ello la asignación de la responsabilidad, obliga a la empresa a trabajar con contabilidad por niveles de responsabilidad, permitiendo un análisis más profundo de las variaciones sucedidas entre lo real y lo presupuestado, para la toma de decisiones acertadas (Hintze, 2001).

Una gestión eficaz del presupuesto no solo contribuye a una mejor administración del dinero en efectivo de la empresa, sino que también ayuda a controlar sus resultados financieros, haciendo posible la introducción de ajustes cuando se advierte que son necesarios, alinear la influencia financiera con el resto de factores de importancia en las operaciones, para prevenir errores y facilitar la medición del rendimiento, maximizando el valor del dinero y los activos disponibles (Welsch et al., 2005)

La gestión presupuestaria utiliza las estrategias adecuadas para la búsqueda de la consecución de los objetivos trazados por la alta gerencia.

Por ello se constituye en un instrumento básico para la planificación y control de los negocios a corto plazo.

La vinculación entre el presupuesto y la planificación no solo contribuye a mejorar la asignación de los recursos a través del seguimiento y la evaluación de las políticas de la empresa, sino que también permite coordinar las acciones y fortalecer las estrategias de las empresas a largo plazo.

A través de la gestión presupuestaria, se puede alcanzar las directrices y objetivos generales para la realización del presupuesto anual, debido a que es un proceso técnico que evidencia la expresión financiera de los resultados esperados con descripciones detalladas de requerimientos y compromisos de financiación de proyectos, la concreción de la misma da la importancia fundamental para el acierto en sus pronósticos y la fidelidad en su ejecución determinará el éxito o fracaso de la planeación (Munch, 2011).

5. MODERNIZACIÓN EN LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA: HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES ECONÓMICO - FINANCIERAS.

El presupuesto se refiere a un plan de actividades anual (presupuesto operativo), desagregado en sub períodos mensuales (necesario para el control presupuestario) medido en términos monetarios, que concluye con la situación económica, patrimonial y financiera de la empresa (Ferraro, 2014).

El autor plantea que el presupuesto debe tener una integración vertical referida a la conformación del organigrama de la empresa, tomando en cuenta el aspecto jerárquico. Así que parte del alto nivel gerencial, accionistas o socios de la empresa, hasta los responsables de las áreas funcionales a su cargo, la fijación de las políticas orientativas, y es donde deberá rendirse cuenta entre lo presupuestado y lo real, aplicando las medidas correctivas que resulten necesarias.

Explica además que la integración horizontal se da en sentido operativo, al incorporarse en el proceso prospectivo del presupuesto, los registros contables que reflejan la realidad operativa, y el control presupuestario. Es aquí donde juegan un rol destacado la estructura organizativa sobre la que fue montado el presupuesto, el plan de cuentas, el sistema de costos, control de bienes de uso, etc., de manera de captar con fidelidad y rapidez la realidad de la empresa, al respecto, “se debe tener en cuenta la preparación de presupuestos de manera que todos los costos estimados de actividades individuales o paquetes de trabajo sean sumados para establecer una línea base de costo autorizada” (Cruz et al., 2020: 688).

Por lo tanto, en la medida que el presupuesto esté estructurado conforme a la organización funcional de la empresa y de acuerdo a un plan de cuentas general de la misma, el proceso de control presupuestario podrá ser realizado de manera directa mediante la confrontación simple entre las cifras presupuestadas y las cifras reales, lográndose así tomar las decisiones que coadyuven al logro de los objetivos de la empresa.

Ahora bien, Ferraro (2014) plantea que la gestión presupuestaria nace con el planeamiento y constituye un sistema que interrelaciona todos los sectores de la empresa, y cuantifica su accionar a partir de las premisas que establece la dirección, para transformarlas en un conjunto de acciones que, una vez ejecutadas, deben tender al cumplimiento de esos mandatos base que componen las metas prefijadas.

En este sentido, deben existir una serie de condiciones en la gestión presupuestaria, que son necesarias para lograr los objetivos en la empresa. Estas son: El alto nivel gerencial debe involucrarse en el sistema, comprometiéndose con la concepción general de la planeación estratégica, con una clara comprensión de su metodología y muy en especial prestándole su apoyo. Tener definida una estructura organizativa con clara determinación de las responsabilidades. Realizar un examen minucioso y completo de las características de la empresa, así como también de su entorno.

El sistema debe ser conocido por todos los sectores involucrados. La contabilidad debe ser actualizada y el plan de cuentas debe ser el mismo que el empleado para presupuestar. Debe ser dinámico, lo que exige revisión permanente y una adecuación a los cambios del contexto. Sencillo en su presentación y exposición, para que sea fácilmente comprendido y su información sea accesible a la mayor cantidad de usuarios posibles.

Lo anterior permite exponer algunos elementos que en el futuro pueden contribuir a garantizar la continuidad y el éxito de los cambios efectuados en la gestión presupuestaria, con el propósito de tomar

decisiones en favor del logro de objetivos. Los elementos de esta modernización están orientados a los resultados, a la introducción de la perspectiva a mediano plazo y a la mejora de la transparencia, todo ello con el fin de lograr mejorar la eficacia y eficiencia en la asignación y en la gestión de los recursos (Maluquer, 2012).

Es importante destacar que estos elementos están relacionados con los sectores públicos y privados, proyectando a las organizaciones a describir los cambios que se pueden realizar en la gestión presupuestaria para la toma de decisiones acertadas. La gestión presupuestaria orientada a resultados se puede describir como aquel sistema de planificación, presupuesto y evaluación que relaciona los recursos que se asignan con los resultados que se espera obtener. Se trata de un mecanismo que pretende estrechar –mediante el uso sistemático de la información de resultados- el vínculo entre la financiación asignada a los programas y el resultado que se obtiene de los mismos, con el objetivo de mejorar la eficacia y la eficiencia de la intervención (Tarrach, 2011).

Ahora bien, el elemento básico en el que se sustenta el presupuesto orientado a resultados es el sistema de información y, en particular, el sistema de información de resultados, que incluye tanto los indicadores de resultados como la evaluación. Y, el presupuesto orientado a resultados debe estar estrechamente vinculado a la planificación estratégica del gobierno, si es posible en un único escenario dentro del cual la planificación estratégica fija los objetivos a medio y largo plazo y el presupuesto representa su concreción operativa anual.

En este marco, los presupuestos constituyen la unidad de decisión y de asignación de recursos que enlaza la estrategia con la operatividad y ello sólo resulta posible si el diseño de dichos presupuestos y su estructura son coherentes con el marco estratégico de la organización. Por cuanto se debe en el ámbito de la evaluación elaborar de forma sistemática informes anuales de evaluación, tanto en relación con la calidad del diseño de los presupuestos como en relación al cumplimiento de los objetivos en función de los indicadores previamente cuantificados.

Así mismo, se simplifica y flexibiliza la gestión administrativa del gasto mediante el establecimiento de grupos de vinculación entre partidas presupuestarias, la eliminación de partidas específicas y la modificación del procedimiento de transferencia de crédito, descentralizando algunas decisiones en los propios departamentos.

La programación presupuestaria a mediano plazo es el instrumento que ha de permitir garantizar que la acción de la organización sea sostenible a lo largo del tiempo y que es compatible con los objetivos de política fiscal. Además, se efectúa normalmente mediante la elaboración de escenarios presupuestarios que comprenden periodos de tres a cinco años y que están formados por un escenario macroeconómico, un escenario fiscal, un escenario de ingresos y un escenario de gastos (Pallarols, 2011).

En este sentido es importante la elaboración de escenarios presupuestarios trienales previos a la elaboración del presupuesto de cada ejercicio, con el objetivo de disponer de un marco de referencia que permita asegurar la sostenibilidad de las finanzas de la organización a mediano plazo. Para ello se ha trabajado con los conceptos de presupuesto base y de nueva iniciativa (Baños, 2007). El presupuesto base se puede definir como la proyección de los gastos necesarios para, por una parte, poder mantener en los ejercicios futuros los mismos niveles de prestación de servicios de las políticas públicas actuales y, por otra, poder hacer frente a los compromisos futuros generados en el ejercicio corriente o en los ejercicios anteriores. El cálculo preliminar del presupuesto base lo efectúa el departamento responsable del presupuesto, y se ajusta con las aportaciones de los demás departamentos.

El objetivo de transparencia es fundamental en todas las fases del proceso presupuestario: en la programación y elaboración del presupuesto, en su tramitación y aprobación, durante su ejecución y en la fase de rendición de cuentas. La transparencia exige que, en todas estas fases los agentes de la sociedad puedan disponer de los elementos de información necesarios para poder valorar las actuaciones de la gerencia. El conocimiento de la reacción (feed-back) de la empresa es esencial para el cambio y modernización de las organizaciones.

Finalmente, la modernización en la gestión presupuestaria debe realizarse de forma participativa y compartida por toda la organización, tanto de la propia gerencia como de las unidades que forman parte de la estructura organizacional, así como de los responsables presupuestarios. Modernizar la gestión presupuestaria. Se asume como reto para afrontar la modernización organizativa para adaptarla a las actuales exigencias de transparencia y de eficacia de las organizaciones.

6. REFLEXIONES FINALES

La vinculación entre el presupuesto y la planificación es una herramienta para la conducción estratégica de la organización, que se centra en la asignación de los recursos según las prioridades que la alta gerencia asigne para lograr los objetivos propuestos, más aun, conviene que esta asignación sea un trabajo conjunto en el cual todos los responsables tengan la oportunidad de participar activamente en el diseño de la planificación y su correspondiente presupuesto.

Los elementos presentes en la vinculación entre el presupuesto y la planificación comprenden al menos dos momentos o instancias. En el corto, mediano y largo plazo o momento estratégicos, el presupuesto plurianual encuentra su correlato en la planificación estratégica, a través del establecimiento de la misión, visión y objetivos junto con la asignación de fondos y estrategias adoptadas para su logro. En el corto plazo o momento operativo, el presupuesto y la planificación operativa anual materializan la implementación de las estrategias previamente definidas, y establecen los insumos necesarios, conjunto de actividades y productos que se esperan generar para alcanzar los objetivos y resultados.

Es indudable que la articulación entre el presupuesto y la planificación es la consecuencia lógica de un complejo proceso de interacción política y técnica que equilibra las tareas coyunturales con las acciones destinadas al largo plazo y, por demás, viabiliza la adaptación a las variables económicas, políticas, ambientales, económicas, culturales, entre otras, que pueden impactar de manera positiva o negativa en el desarrollo organizacional.

La planificación y el presupuesto son herramientas de gestión prospectiva que procuran, generalmente de una forma determinística, alcanzar una situación deseada a través de acciones y actividades. En muchas ocasiones, la planificación converge en una secuencia lógica de objetivos, metas y acciones plasmadas en un documento que expresa solo una carta de buenas intenciones, mientras que el presupuesto representa las transacciones realizadas en un horizonte de tiempo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcoy, P., Ayuso, A., Barrachina, M., Crespo, C., Garrigos, R., Ripoll, V. y Urquidi, A. (2011). *Casos prácticos resueltos de Contabilidad de Costes*. Barcelona: Profit
- Araujo, D. (2012). *Presupuestos empresariales eje de la planeación financiera*. Trillas S.A.
- Baños, J. (2007). *La pressupostació orientada a resultats: experiència comparada i possibles lliçons per a Catalunya*. Papers de treball 8/2007. Sèrie sector públic. Departamento de Economía y Finanzas. Generalitat de Catalunya.
- Burbano, J. (2005). *Presupuesto, Enfoque de Gestión, Planeación y Control de Recursos*. McGraw Hill.
- Burbano, J. y Ortiz, A. (2000). *Presupuesto. Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos*. Segunda Edición. Mc Graw-Hill Interamericana.
- Cobo, E. y Díaz, C. (2019). *Gestión administrativa - presupuestaria y su incidencia en las actividades de control sanitario*. Universidad Técnica Estatal de Quevedo. Colloquium. Ecuador.
- Cruz, J., Guevara, H., Flores, J. y Ledesma, M. (2020). Áreas de conocimiento y fases clave en la gestión de proyectos: consideraciones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 25(90), pp. 680-692. <http://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/32409>

- Ferraro, G. (2014). El planeamiento. Costos para la Gestión LA.
- Hintze, J. (1999). Administración de estructuras organizativas. Documentos TOP sobre Gestión Pública. Centro de Desarrollo y asistencia Técnica en Tecnología para la Organización Pública TOP, Buenos Aires. <https://bit.ly/3eRXLcH>
- Hintze, J. (2001). *Gestión presupuestaria de estructuras: un instrumento para la gestión por resultados*. Documento presentado como ponencia en el VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 5-9 noviembre 2001
- Horngren, C., Sundem, G. y Stratton, W. (2006). Contabilidad Administrativa. Pearson Educación
- Maluquer, S. (2012). El presupuesto como instrumento para la innovación en la gestión pública: balance y retos pendientes de la reforma presupuestaria de la Generalitat de Catalunya. *Ekonomiaz*, 80(2).
- Munch, L. (2011). Planeación estratégica. El rumbo hacia el éxito. México. Trillas.
- Pallarols, E. (2011): Los escenarios presupuestarios a medio plazo y la experiencia dela Generalitat de Catalunya. Dossier sobre la reforma presupuestaria de la Generalitat de Catalunya. *Revista Nota d' Economia* 99.
- Ramírez, C. (s/f). Los presupuestos: sus objetivos e importancia. *Revista cultural unilibre*.
- Rodríguez, G., Rodríguez, B. y Chirinos, A. (2005). Sistema de información en la gestión presupuestaria sector pastas alimenticias. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XI(1), 105117.
- Santiago, N. (2018). *Formulación de presupuestos. Presupuesto maestro*. Universidad Técnica de Ambato. Ecuador
- Tarrach, A. (2011). El presupuesto orientado a resultados. Principales componentes y aspectos clave teniendo en cuenta la experiencia internacional. *Revista Nota d' Economia* 99.
- Welsch, G., Hilton, R. y Gordon, P. (2005). *Presupuestos: planificación y control*. <https://bit.ly/3l4vwuD>