

## XI CONGRESO IBEROAMERICANO DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

### PONENCIA: LA PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA COMO ELEMENTO ORIENTADOR Y ORGANIZATIVO DE EMPRENDIMIENTOS SOCIALES.

EJE: CIENCIA, TECNOLOGÍA Y SOCIEDAD

AUTORES: LAURA GARCÍA (FCE-UNL) [glaurag@fce.unl.edu.ar](mailto:glaurag@fce.unl.edu.ar)

#### **RESUMEN**

El presente trabajo pretende poner de manifiesto la necesidad de contar con herramientas concretas de gestión en emprendimientos sociales que garanticen su sostenibilidad en el tiempo. Esta enunciación reconoce como antecedente la propuesta de un curso de extensión a distancia canalizado a través del Centro Multimedial de Educación a Distancia de la UNL destinado a emprendedores que requieran la sistematización integral de la información de su proyecto a efectos de reducir la incertidumbre a la que se encuentran expuestos.

La gestión presupuestaria resulta de especial relevancia para proyectar organizadamente la generación de productos y servicios, la utilización de recursos productivos (materiales, financieros, entre otros) así como la planeación de resultados en organizaciones económicas. Resulta especialmente valioso en aquellas de menor envergadura al posibilitarles reducir la incertidumbre que ocasionan los escenarios socio – económicos cambiantes y, por consiguiente, repensar acciones que propongan estratégicamente su inclusión y sustentabilidad en el entretejido económico y social circundante.

La temática del curso de extensión que se propone mostrar aporta los elementos para el manejo de una herramienta de gestión básica y tradicional en planeación y control de actividades. Está orientada, principalmente, a organizaciones que no cuentan con elevada profesionalización de su gestión ni estructuras organizativas formales con información sistematizada.

La elaboración de presupuestos integrales en organizaciones civiles permite ayudar a la gestión a incrementar sus niveles de eficiencia, controlar sus gastos, definir adecuadamente sus

objetivos, optimizar la utilización de sus recursos, entre otras funciones para las que suele ser utilizado.

En consecuencia, se trata de proponer una herramienta de gestión para organizaciones civiles que se constituye en un medio idóneo para el mejor cumplimiento de sus objetivos sociales.

## **MARCO DE REFERENCIA**

La gestión presupuestaria resulta de especial relevancia para proyectar organizadamente la generación de productos y servicios, la utilización de recursos productivos en todas sus manifestaciones – materiales, humanos, financieros – así como la planeación de resultados de las organizaciones económicas. Resulta especialmente valioso en aquellas de menor envergadura al permitirles reducir la incertidumbre que ocasionan los escenarios socio – económicos cambiantes y con escaso o nulo grado de control de su parte.

La elaboración de presupuestos integrales permite, a su vez, ayudar a la gestión a incrementar sus niveles de eficiencia, controlar sus gastos, planear adecuadamente sus objetivos, optimizar la utilización de sus recursos, entre otras funciones para las que suele ser utilizado.

Los entornos inestables requieren efectuar un análisis de la situación y evolución de la organización y efectuar las proyecciones pertinentes, aún en aquellas que no cuentan con sistemas formales de información.

Por otro lado, la sustentabilidad de las empresas y/o emprendimientos no puede quedar sujeta a acciones improvisadas y/o sin soporte conceptual en las decisiones rutinarias y estratégicas que se deben afrontar.

La temática del curso “Herramientas de gestión presupuestaria para pymes” aporta los elementos para el manejo de una herramienta de gestión básica y tradicional en planeación y control de actividades. Está orientada, principalmente, a organizaciones pymes que no cuentan con elevada profesionalización de su gestión ni estructuras organizativas altamente formales ni sistemas de información sistematizados.

La misma se aborda, en primer lugar, brindando un marco teórico básico que permita introducir a los participantes en los conceptos elementales de la herramienta y los beneficios potenciales

surgidos de la implementación de una gestión presupuestaria integral y sostenida como elemento organizador y proyectual de los recursos de la organización.

Este marco introductorio pretende posicionar al participante en el ámbito de conocimiento de la herramienta y preparatorio para una mejor comprensión de su aplicación. Así mismo, este marco se plantea como un espacio de reflexión respecto de la vinculación entre los contenidos y la problemática de las PYMES en general, potencialidades y dificultades en su aplicación así como, en caso de plantearse, con una organización concreta.

En una segunda instancia más extensa se abordará el contenido, secuencia y fases de la herramienta. Esta etapa incluye preponderantemente esquemas prácticos de aplicación, resolución de ejercicios e interpretación de los resultados derivados de los mismos.

## **OBJETIVOS Y CONTENIDOS DE LA PROPUESTA**

Los objetivos del curso se expresan en los siguientes enunciados respecto de lo que se espera lograr en los participantes:

- Conocer herramientas de gestión de la información con capacidad de planeación, proyección y control de los resultados organizacionales.
- Aplicar técnicas específicas de gestión que permitan reducir la incertidumbre y lograr mayor eficiencia en la organización.
- Elaborar un presupuesto integral orientado a pymes con bajo nivel de formalización en sus estructuras y sistemas de información.

Los principales contenidos se resumen de la siguiente manera:

1. La función gerencial y el sistema de información. Funciones y características de la contabilidad gerencial o de gestión.

Este punto tiene por objetivo diferenciar los objetivos y utilidades de la llamada contabilidad patrimonial de la contabilidad de gestión (también conocida como gerencial o directiva) siendo el presupuesto una herramienta incluida en esta última categoría. Es usual que las pequeñas y medianas empresas, y más aún los microemprendimientos, tengan conocimiento de la necesidad y objetivos de la contabilidad tradicional pero difícilmente

tengan acceso por sí mismos a las técnicas y herramientas que brinda la contabilidad de gestión para los procesos de toma de decisiones. Esta contabilidad es, además, aplicable en cualquier tipo de organización, cualquiera sea su tamaño y actividad, pública o privada, con o sin fines de lucro.

2. Presupuesto y proceso de administración estratégica. Tipos de presupuestos.  
Presupuesto integral y esquema presupuestario.

Presupuestar supone, a su vez, repensar las metas y objetivos de la organización y las estrategias para el logro de los mismos. Este proceso, que muchas veces se realiza de manera informal y sin una secuencia lógica que permita organizar y sistematizar las actividades y objetivos de la organización, cuando se materializa a través de una herramienta concreta descubre potencialidades y dificultades, tanto internas como provenientes del entorno de actuación, que con anterioridad no se manifestaban claramente. Resulta, entonces, un elemento de gran valor organizativo que supera la mirada de corto plazo.

3. Presupuestos parciales. Presupuesto comercial. Presupuesto de producción.  
Presupuestos de costos.

Para la realización del presupuesto integral es recomendable parcializar el mismo en diferentes etapas de modo de focalizar las actividades de manera ordenada. Si bien, su lógica interna requiere interacciones y vinculaciones ineludibles, es necesario planificar en forma autónoma cada área de la organización. Las etapas esenciales a tener en cuenta se clasifican en actividades comerciales y sus derivaciones o implicancias como son las cobranzas y los costos variables de comercialización, la programación de la producción de bienes o prestaciones de servicios y, finalmente, los costos asociados a estas últimas actividades comenzando con los costos variables de producción para luego proyectar los costos fijos de producción, comercialización y administración. Se debe prever, de la misma manera, lo relativo al presupuesto de inversiones si resultara pertinente en el periodo presupuestario a considerar.

4. Integración del proceso presupuestario. Presupuesto financiero, económico y patrimonial. Control presupuestario, análisis de variaciones y presupuesto flexible.

Finalmente, el presupuesto integral combina los presupuestos parciales o etapas del mismo en tres instancias finales decisivas como son el presupuesto financiero, el presupuesto económico

y el presupuesto patrimonial exponiendo información proyectada sobre los recursos financieros, el resultado de las actividades y el patrimonio con el que se cuenta en un determinado momento.

## **ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS**

Para el abordaje del marco teórico se utilizan lecturas guiadas se plantean ejes de reflexión y herramientas de autoevaluación. Esta instancia inicial se considera indispensable para el abordaje práctico que es, en esencia, el objetivo principal del curso.

Para las instancias prácticas, se exponen ejercicios resueltos y se plantean otros a resolver por los participantes los que se materializan a través del cuadernillo elaborado el efecto. Primeramente de cada fase del presupuesto integral se resuelve separadamente para luego integrar todas las etapas visualizando su interdependencia.

El principal ejercicio integrador consiste en la elaboración de la estructura presupuestaria para una actividad real, propia o conocida por el participante, de manera de plasmar en una actividad de su propio entorno los contenidos del curso.

Este último ejercicio pretende introducir a los participantes en la dinámica de pensar la organización desde una perspectiva integradora y a mediano plazo lo que supone analizar variables que cuando se planifica de manera sólo intuitiva sin herramientas que respalden dicho proceso raramente se produce.

Es necesario aclarar que se requieren de los participantes conocimientos básicos de informática, contabilidad, gestión y administración empresarial ya que la elaboración del presupuesto es una etapa de orden superior en términos de planeamiento estratégico.

## **PRESUPUESTO Y ORGANIZACIONES CIVILES**

Es habitual considerar que las técnicas y herramientas provenientes de la administración de empresas son aplicables únicamente a organizaciones con fines de lucro. De esta manera, la falta de profesionalización en este sentido impide o dificulta a las organizaciones civiles sin fines de lucro optimizar sus recursos, que por otra parte, suelen ser marcadamente insuficientes, y lograr sus objetivos en forma eficaz.

Esta creencia generalizada se representa tanto en los miembros o responsables de dichas organizaciones como en los profesionales de ciencias económicas quienes están capacitados para un asesoramiento al respecto. No debe perderse de vista que la “lógica empresarial” es adaptable, aplicable y tan necesaria para estas instituciones como para la empresa privada con fines de lucro.

Ninguna organización económica subsiste en el tiempo ni realiza actividades sostenibles sólo a fuerza de voluntad y buenas intenciones. Es imprescindible aplicar herramientas tanto tradicionales como innovadoras que faciliten su tarea cotidiana y la proyecten hacia un crecimiento que consolide sus propósitos.

Parece casi paradójico hablar en términos de planeamiento estratégico para este tipo de unidades económicas o para organizaciones denominadas del tercer sector, sin embargo, su ausencia las coloca en un lugar de extrema vulnerabilidad frente a la incertidumbre y los entornos cambiantes lo que acrecienta algunas de sus características más débiles como son, por ejemplo, la ausencia de personal calificado, la asignación limitada de fondos, entre otros.

En este sentido, la gestión presupuestaria resulta de suma importancia para proyectar adecuadamente sus actividades en relación a sus recursos y potencialidades. La adaptabilidad de esta herramienta a cualquier tipo de organización y, fundamentalmente, a organizaciones de servicios, le permite ser utilizada de manera flexible y dinámica. Existen innumerables organizaciones de este tipo que al no contar con asesoramiento profesional, más allá de lo estrictamente normativo, no logran cumplir adecuadamente sus objetivos desalentando a sus integrantes y, en consecuencia, disminuyendo paulatinamente sus niveles de actividad.

Claro está que la utilización de técnicas y herramientas de administración no garantizan el éxito de las organizaciones pero es indudable que dotan a sus miembros de una mirada más realista sobre su situación actual y futura evolución.

## **PRESUPUESTO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA**

Como ya se ha expuesto, los cursantes deben poseer ciertos conocimientos para abordar esta temática. Si bien se plantean en la difusión del curso como requisitos deseables, no existe forma de comprobarlos hasta tanto el curso no está en pleno desarrollo. Así, por ejemplo, en la etapa de elaboración del presupuesto comercial, se trabaja sobre el esquema y sus contenidos

propios pero no se habla específicamente de comercialización y sus estrategias; de manera similar, el abordaje del presupuesto de producción supone conocer previamente las relaciones existentes entre existencias finales, iniciales y volúmenes de ventas y producción, es decir, no se trabaja sobre administración de operaciones sino sobre cómo plasmar en el presupuesto una determinada política de stocks ya definida y considerada apropiada para esa organización en particular.

La ausencia de conocimientos mínimos contables repercute en la decepción y posterior abandono del cursado ya que la lógica que subyace en la elaboración del presupuesto es, precisamente, la utilización de la partida doble.

Si bien las alternativas de educación virtuales permiten el acceso a gran cantidad de personas, es indispensable que estas tomen conciencia de sus posibilidades reales de finalizar exitosamente una alternativa que requiere ciertos conocimientos básicos y que no es posible transferirlos a través de opciones a distancia ni en el corto tiempo que se plantea para su desarrollo.

## **CONSIDERACIONES FINALES**

En este trabajo se han abordado dos cuestiones principales: la necesidad de las organizaciones civiles sin fines de lucro de acceder a herramientas propias de la profesión en ciencias económicas y la alternativa de acceder a ellas a través de la educación a distancia.

Representan dos desafíos importantes sobre los que deben avanzar rompiendo barreras y prejuicios existentes ante ambas alternativas. Por un lado, el convencionalismo de que la administración de empresas es una disciplina de aplicación exclusiva para empresas de carácter privado; por otra parte, la noción de superar las barreras tecnológicas e introducirse en conocimientos que ellos mismos pueden realizar, o bien, su conocimiento para solicitarlo a los profesionales correspondientes.

Las organizaciones civiles sin fines de lucro son extremadamente variadas y heterogéneas y es allí donde reside la capacidad de adaptar herramientas administrativas, concretamente de planeamiento y control, para cada tipo de ellas en función de sus actividades, estructuras formales, dimensiones, entre otras consideraciones.

La herramienta que se plantea en el curso a distancia de referencia posee una flexibilidad y capacidad de adaptación indiscutibles por lo que no puede presentarse como excusa su rigidez ni su complejidad. Por esta razón, se plantean los esquemas más generales de construcción del mismo para que cada participante pueda adecuar, con posterioridad, la herramienta de gestión presupuestaria a una organización concreta con niveles de desagregación crecientes.

La información gerencial o información para la toma de decisiones constituye, entonces, una necesidad insoslayable de todas las unidades económicas, sean estas de cualquier tipo y sector y renunciar a ella significa limitar sus potencialidades, desconocer sus debilidades y no aprovechar óptimamente sus recursos, disminuyendo, de esta manera, el grado de cumplimiento de sus objetivos.