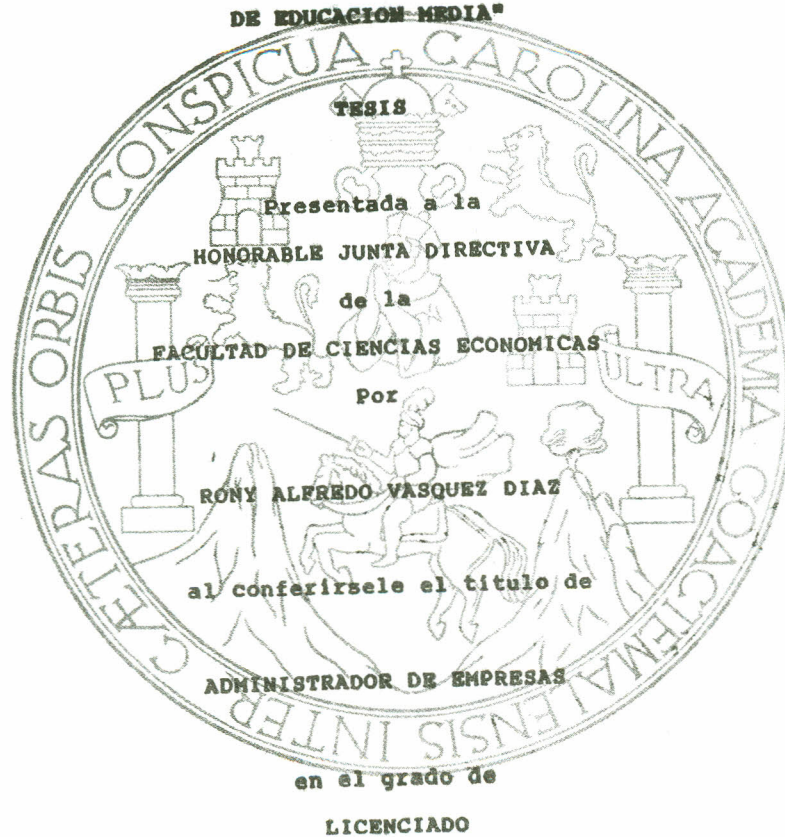


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**"IMPORTANCIA DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO
EN LA ADMINISTRACION DE CENTROS EDUCATIVOS PRIVADOS
DE EDUCACION MEDIA"**



PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

Guatemala, Junio de 1995

DL
03
T(1641)

MIEMBROS DE LA HONORABLE JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

DECANO	Lic. Donato Santiago Monzón Villatoro
SECRETARIO	Licda. Dora Elizabeth Lemus Quevedo
Vocal 1o.	Lic. Jorge Eduardo Soto
Vocal 2o.	Lic. Josué Efraín Aguilar Torres
Vocal 3o.	Lic. Víctor Hugo Recinos Salas
Vocal 4o.	Br. Carlos Luna Rivera
Vocal 5o.	P.C. Carla MacNott Ramos

TRIBUNAL QUE PRACTICO EL
EXAMEN GENERAL PRIVADO

PRESIDENTE	Lic. Luis Enrique Castañeda Guan
SECRETARIO	Lic. Guillermo Daniel Ovalle
EXAMINADOR	Lic. Axel Osberto Marroquín
EXAMINADOR	Lic. Francisco Humberto Orellana
EXAMINADOR	Lic. José Joaquín Mejicanos Arce

Guatemala, 5 de junio de 1995.

Lic. DONATO MONZON VILLATORO
Decano de la Facultad de
Ciencias Económicas de la
Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad Universitaria, zona 12

Señor Decano:

En atención a la designación emanada de ese Decanato, de fecha 2 de mayo de 1995, para asesorar la tesis del Estudiante RONY ALFREDO VASQUEZ DIAZ, me permito comunicarle que he procedido a revisar, orientar y darle el seguimiento necesario desde el inicio hasta su culminación.

El mérito de este trabajo radica en el hecho de que, aún cuando presenta la técnica presupuestal con un carácter específico -por su aplicación a los centros educativos privados-, viene a constituir una verdadera guía que puede ser utilizada por cualquier empresa independientemente de su actividad económica y una valiosa fuente de consulta para quienes se interesen en el tema.

En tal sentido, me satisface dictaminar favorablemente y recomendar que la tesis "IMPORTANCIA DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO EN LA ADMINISTRACION DE CENTROS EDUCATIVOS PRIVADOS DE EDUCACION MEDIA", sea considerada en el Examen de Graduación Profesional del citado estudiante.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


ERIC HERY GUZMAN
AGRO. DE EMPRESAS
COL. 2428

ASESOR DE TESIS

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, zona 18
Guatemala, Centroamérica

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS:
GUATEMALA, OCHO DE SEPTIEMBRE MIL NOVECIENTOS
NOVENTA Y CINCO.

Con base en el dictamen emitido por el Licenciado Nery Leonidas Guzmán De León, quien fuera designado Asesor y la opinión favorable del Director de la Escuela de Administración de Empresas, se acepta el trabajo de Tesis denominado: "IMPORTANCIA DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO EN LA ADMINISTRACION DE CENTROS EDUCATIVOS PRIVADOS DE EDUCACION MEDIA", que para su graduación profesional presentó el estudiante RONY ALFREDO VASQUEZ DIAZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

Lic. DORA ELIZABETH LEMUS GUEVEDO
SECRETARIO

Lic. DONATO MONZON VILLATORO
DECANO





OFFICE OF THE
DIRECTOR
STATE DEPARTMENT
WASHINGTON, D. C.

MEMORANDUM FOR THE DIRECTOR

RE: [Illegible text]

ACTO QUE DEDICO

AL SUPREMO CREADOR

A MI MADRE: Emma Asunción Díaz López (Q.E.P.D.)

A MI ESPOSA: Sandra Patricia Méndez de Vásquez

A MIS HIJOS: Rony Luis José y Emma Patricia

A MIS HERMANOS: María Sofía, Luis René y Alma
Patricia

AL ASESOR DE ESTE

TRABAJO: Lic. Nery Leonidas Guzmán de León

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

INTRODUCCION

CAPITULO I

LOS CENTROS EDUCATIVOS PRIVADOS

1.1. Concepto	1
1.2. Origen y desarrollo	2
1.3. Importancia	4
1.4. División	5
1.5. Aspectos legales	5
1.6. Organización	6

CAPITULO II

LOS PRESUPUESTOS EN LOS
CENTROS EDUCATIVOS PRIVADOS

2.1. Los Presupuestos	9
2.1.1. Concepto de presupuesto	9
2.1.2. Importancia	10
2.1.3. Principios	13
2.1.4. Presupuestos principales	18
2.1.5. Responsables de su formulación	18
2.2. El Presupuesto de Ingresos	23
2.2.1. Concepto	23
2.2.2. Importancia	23
2.2.3. Formulación	23
2.2.4. Modelo	27
2.2.5. Ajustes	28
2.3. El Presupuesto de Egresos	32
2.3.1. Concepto	32
2.3.2. Importancia	32
2.3.3. Formulación	32
2.3.4. Modelo	34
2.3.5. Ajustes	38

CAPITULO III

EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO Y DE
APLICACION DE UTILIDADES

3.1. El Presupuesto de Efectivo	42
3.1.1. Concepto	42
3.1.2. Importancia	43
3.1.3. Objetivos	44
3.1.3.1. Generales	45

3.1.3.2. Específicos	45
3.1.4. Período	46
3.1.5. Saldo mínimo de efectivo	47
3.1.6. Formulación	48
3.1.7. Ajustes	50
3.1.8. Otras funciones	51
3.2. El Presupuesto de Aplicación de Utilidades	53
3.2.1. Concepto	53
3.2.2. Importancia	54
3.2.3. Formulación	56
3.2.4. Modelo	57
3.2.5. El Presupuesto de Inversiones	58
3.2.5.1. Concepto	58
3.2.5.2. Importancia	59
3.2.5.3. Formulación	60
3.2.5.4. Modelo	62

CAPITULO IV

APLICACION DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO EN UN CENTRO PRIVADO EDUCATIVO

4.1. Síntesis	67
4.2. Interpretación de sus resultados	68
4.2.1. Las Fuentes de Financiamiento	68
4.2.2. Excedentes de dinero	75
4.3. Modelo de Aplicación	78
CONCLUSIONES	82
RECOMENDACIONES	84
BIBLIOGRAFIA	86
ANEXOS	89

INTRODUCCION

Los centros educativos privados (colegios) han tenido un gran desarrollo en los últimos años debido principalmente a la demanda de servicios educativos especializados, por parte de una población joven creciente, la cual no puede ser atendida adecuadamente por el Estado.

Para mantenerse operando, mejorar la calidad que brindan y aún más, evitar caer en "quiebra" por la imposibilidad de poder cumplir con sus compromisos financieros, se hace indispensable que elaboren y ejecuten cuidadosamente sus presupuestos financieros.

Se realizó una investigación basada en observaciones y entrevistas en 17 colegios del Area Urbana (aproximadamente un 10% del total de centros educativos privados) para determinar el grado de control que mantienen sobre sus actividades financieras determinándose que la mayoría de ellos no utilizan adecuadamente los presupuestos (de Ingresos, de Egresos y en especial el de Efectivo) debido a que los Directores desconocen o no saben manejar estas herramientas y algunos consideran que el hacerlo no está dentro de sus funciones.

Como requisito indispensable para su autorización y funcionamiento, el Ministerio de Educación exige que el Director responsable del colegio sea un profesional especializado en ciertas áreas humanísticas, lo que limita

mucho el área financiera, ya que este último no cuenta con la suficiente capacidad para ello.

Siendo así, los que administran o dirigen los centros educativos privados desconocen exactamente cuándo se presentarán apuros económicos durante el ciclo escolar, y cuándo tendrán fondos ociosos para invertir.

Es por eso que, el Presupuesto de Efectivo se constituye en una valiosa herramienta que combina la información de los Presupuestos de Ingresos y Egresos para determinar con tiempo la necesidad y disponibilidad del dinero para apoyar los programas de desarrollo del centro educativo.

Por lo anterior, el presente trabajo "IMPORTANCIA DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO EN LA ADMINISTRACION DE CENTROS EDUCATIVOS PRIVADOS DE EDUCACION MEDIA" está orientado a lograr los objetivos siguientes:

- 1- Despertar el interés en los Directores de los centros educativos privados de educación media por adquirir los conocimientos necesarios para la correcta utilización del Presupuesto de Efectivo.
- 2- Proporcionar a los Directores mencionados un documento que contenga una sencilla y comprensible explicación de los presupuestos de Ingresos, Egresos, Aplicación de Utilidades y Efectivo, para que les sirva de adecuada guía en la implementación de estas

herramientas financieras.

3- Contribuir a que los centros educativos utilicen el Presupuesto de Efectivo y así mejoren la calidad de los servicios que prestan.

El contenido de este trabajo ha sido distribuido en los siguientes capítulos:

Capítulo I: Los centros educativos privados y los diferentes aspectos que los rigen.

Capítulo II: Describe los presupuestos en general y los de Ingresos y de Egresos en particular, mostrando el procedimiento de elaboración y sus correspondientes modelos.

Capítulo III: Muestra dos tipos de presupuestos más, como lo son el de Efectivo y el de aplicación de utilidades, proporcionando la metodología para su formulación.

Capítulo IV: Aplica los modelos elaborados en el diseño de un Presupuesto de Efectivo y proporciona los elementos para su interpretación adecuada.

Por último, se presentan las Conclusiones y Recomendaciones; se identifica la bibliografía consultada y se anexa el modelo de Boleta de Encuesta que sirvió de base para la investigación de este trabajo de tesis.

CAPITULO I

LOS CENTROS EDUCATIVOS PRIVADOS

1.1. Concepto

El Artículo 23 de la Ley de Educación Nacional los define así: "Los centros educativos privados, son establecimientos a cargo de la iniciativa privada que ofrecen servicios educativos de conformidad con los reglamentos y disposiciones aprobadas por el Ministerio de Educación, quien a la vez tiene la responsabilidad de velar por su correcta aplicación y cumplimiento".(1)

También el Acuerdo Gubernativo Número 1202-85 expresa: "Artículo 2o. Se consideran centros educativos privados, a las entidades autorizadas por el Ministerio de Educación, propiedad de particulares, que presten servicios educativos mediante remuneración o sin ella, en las diferentes formas, niveles, módulos y áreas del sistema educativo nacional.

Artículo 4o. Servicios educativos, son las prestaciones que para propiciar la formación integral de los educandos, proporcionan los centros educativos privados, con base en el curriculum contenido en el prospecto aprobado por el Ministerio de Educación".(2)

(1) GOBIERNO DE GUATEMALA. MINISTERIO DE EDUCACION.
Legislación Educativa-Recopilación-1,966-1992.
CENALTEX. Pág. 21

(2) Ibid. Pág.216

Los centros educativos privados de educación media -según el Artículo 28 de la Ley de Educación Escolar- forman parte del 4o. nivel del Subsistema de Educación Escolar, el cual se divide en dos ciclos:

- a) Ciclo de Educación Básica
- b) Ciclo de Educación Diversificada(3)

Se puede entonces resumir que los centros educativos privados de Educación Media son entidades propiedad de particulares y autorizadas por el Ministerio de Educación, que prestan servicios educativos (prestaciones que propician la formación integral de los educandos, con base a planes de estudios específicos y aprobados por el Ministerio de Educación) mediante remuneración o sin ella, en los Ciclos de Educación Básica y Educación Diversificada.

Los centros educativos privados son llamados "Colegios" para diferenciarlos de los Institutos Públicos sostenidos por el Estado. En el desarrollo de esta tesis, se utilizarán indistintamente estos términos para hacer referencia a los centros objeto de estudio.

1.2. Origen y Desarrollo

Se originaron por la necesidad de los padres de

familia de contar con establecimientos que proporcionarán a sus hijos una formación religiosa y formativa de acuerdo con las creencias y principios de sus respectivos hogares.

Esta responsabilidad y derecho de los padres de familia encuentra su decidido apoyo en el Artículo 73 de nuestra Constitución Política:

"La familia es fuente de la educación y los padres tienen derecho a escoger la que ha de impartirse a sus hijos menores".(4)

Además, actualmente los colegios ponen a disposición de los educandos una amplia gama de carreras y especializaciones, para que puedan servir ventajosamente a la sociedad guatemalteca.

Se han desarrollado mucho en los últimos años, creciendo su número hasta abarcar aproximadamente una tercera parte del total de empresas que prestan servicios en el área metropolitana: "Se determinó que las empresas de servicios están adquiriendo gran auge y desarrollo en el medio guatemalteco, destacándose la participación de las que prestan servicios para el hogar, de recreación y cuidado personal con el 47% y las

(4) ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE. Constitución Política de la República de Guatemala. Guatemala. 31 de mayo de 1985. Pág.26

que están orientadas a los servicios educativos privados con el 30%".(5).

Este crecimiento de la oferta de colegios, es principalmente para atender la gran demanda de servicios educativos de una población joven creciente, la cual no puede ser atendida adecuadamente por el Estado. Asimismo, aprovechando el espíritu de la Ley reflejado en nuestra Constitución Política, que persigue fomentar la creación de establecimientos de enseñanza, incentivándolos con exenciones de impuestos y contribuciones :

"Artículo 71....Se declara de utilidad y necesidad públicas la fundación y mantenimiento de centros educativos...

Artículo 73...Los centros educativos privados.. como centros de cultura gozarán de la exención de toda clase de impuestos y arbitrios".(6)

1.3. Importancia

Los colegios ayudan al Estado a cumplir con su labor educativa proporcionando a la sociedad, jóvenes

(5) MEDRANO LINARES, MARIA DEL CARMEN. El papel del Administrador de Empresas en las organizaciones de servicio en el medio guatemalteco. Modelo sugerido. Tesis de Graduación, Octubre de 1994. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas.

(6) ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE. Op.Cit. Pág. 26

preparados para ocupar los puestos que el desarrollo del país demanda en las organizaciones públicas como privadas.

1.4. División

Por el fin que le dan a las utilidades que obtienen, se dividen en lucrativos y no lucrativos.

Lucrativos: Los propietarios pretenden obtener una utilidad como retribución a su capital invertido.

No lucrativos: Los propietarios no persiguen repartir utilidades entre ellos, sino reinvertirlas en el mejoramiento de los servicios. Es decir, los excedentes después de efectuar todos los gastos, se consideran como recursos de inversión y nunca como una ganancia susceptible de ser repartida entre los miembros para su propio provecho. Como ejemplo de este tipo de instituciones, se tienen los colegios pertenecientes a las diversas órdenes religiosas de la Iglesia Católica en Guatemala.

1.5. Aspectos legales

Los centros educativos privados se rigen por lo normado principalmente en la Constitución Política de la República, la Ley de Educación Nacional y sus Reglamentos y por todas aquellas disposiciones emanadas del Ministerio de Educación.

Artículo 24 de la Ley de Educación Nacional:

"Los centros educativos privados funcionan de conformidad con el Artículo 73 de la Constitución Política de la República de Guatemala, previa autorización del Ministerio de Educación, cuando llenen los requisitos establecidos en el reglamento específico"
(7)

El Ministerio de Educación se dividió en Regiones Educativas según Decreto Legislativo No. 70-86 Ley Preliminar de Regionalización, y Acuerdo Ministerial No. 1004 Establecimiento de Ocho Regiones Educativas; con el fin de descentralizar y lograr una mejor supervisión y apoyo sobre los centros escolares.(8)

Le corresponde a la Dirección Regional Metropolitana (integrada por el Departamento de Guatemala) la aprobación y supervisión directa de los colegios de la ciudad capital.(9)

1.6. Organización

Los colegios adoptan distintas estructuras organizacionales, las que responden a sus objetivos, políticas y orientación educativa general. Con base en

(7) GOBIERNO DE GUATEMALA. Op.cit.Pág. 21

(8) Ibid. Págs. 193 a 199

(9) Ibid. Pág. 194

lo anterior, también definen su estructura de puestos. Pero para autorizar su creación y funcionamiento el Ministerio de Educación exige que el Director responsable del colegio sea un Profesional de la Pedagogía, lo que limita mucho el Área financiera ya que éste último no cuenta con la suficiente preparación para ello.

Para ser Director de un centro educativo se pide que reúna y compruebe las siguientes calidades:

- a) doctores o licenciados en pedagogía y ciencias de la educación; o bien,
- b) ser licenciado en filosofía, historia, letras,
o
- c) profesor de segunda enseñanza en ciencias de la educación, con experiencia previamente comprobada en la enseñanza nacional, de cinco o bien, siete años, de egresado de la Universidad; maestros de educación primaria de la clase "E".(10)

La Ley de Educación Nacional fija -entre otras responsabilidades- al Director:

"Planificar, organizar, orientar, coordinar, supervisar

y evaluar todas las acciones administrativas del centro educativo en forma eficiente"(11)

CAPITULO II

LOS PRESUPUESTOS EN LOS CENTROS EDUCATIVOS PRIVADOS

2.1. Los Presupuestos

2.1.1. Concepto de Presupuesto

"Es la estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un período determinado."(12)

"Es un plan de acción cuantitativo, y un auxiliar de la coordinación y el control...son expresiones formales de los planes administrativos"(13)

"Expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un período, adoptando las estrategias necesarias para lograrlos.

Es expresión cuantitativa, porque se asignan

(12) DEL RIO GONZALEZ, CRISTOBAL. Técnica Presupuestal. Ediciones Contables y Administrativas. Pág. I-7

(13) UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS. Material de apoyo Curso Administración Financiera II. Pág. 1

unos recursos para alcanzar objetivos en un período; es formal porque debe ser aceptado por la Administración. Aún más, adopta estrategias porque se deberá definir "cómo" se realizarán las diferentes actividades de la empresa escogiendo aquellas que mejor convengan para lograr los objetivos; deberá organizar y asignar personas y recursos; ejecutar y controlar para determinar si los planes no se quedan únicamente en mente de quienes los propusieron, y por último, usar procedimientos de oficina y técnicas especiales para formular y controlar el presupuesto."(14)

2.1.2. Importancia

Existen colegios que se inician y operan sin planes financieros (trabajando improvisadamente), lo que da lugar a que no se desarrollen de una mejor manera y no proporcionen sus servicios con mayor calidad.

Se ha observado que cada año pasan verdaderos apuros para cumplir con sus compromisos de pago, debido en parte a que el Ministerio de Educación fija las cuotas a cobrar y que las mismas no pueden incrementarse

(14) BURBANO RUIZ, JORGE. Presupuestos-enfoque moderno de planeación y control de recursos. McGraw-Hill
Pág.9

sustancialmente sin autorización previa (Decreto Ley No. 116-85 y sus Reglamentos).(15)

Algunos han estado al borde de la quiebra por no saber con tiempo cuando necesitarán dinero, y al presentárseles esta necesidad, solicitan un préstamo bancario sin la garantía de que el mismo les será concedido.

También mantienen en ocasiones altos volúmenes de dinero durante meses en cuentas de Depósitos Monetarios (de cheques), lo que no les reporta ningún beneficio.

Es necesario que los centros educativos privados se ordenen financieramente aprovechando al máximo sus recursos y utilizando técnicas presupuestales comprobadas (que es el objetivo de este trabajo), para proporcionar cada vez más, una mejor calidad de educación.

El buen manejo del efectivo es vital para una empresa. Es muy importante que la misma pueda cumplir con sus obligaciones financieras para mantenerse alejada de la quiebra.

"La bancarrota o quiebra ocurre, en el

sentido legal, cuando la empresa no puede pagar sus deudas o cuando sus pasivos superan el valor de mercado de sus activos. En cualquiera de estos casos, una empresa puede ser declarada legalmente en bancarrota o quiebra."(16)

De la misma manera debe saber utilizar sus excedentes de dinero, para poder invertirlos en las mejores opciones, y así evitar en parte la pérdida de valor de sus recursos monetarios por los procesos inflacionarios.

"el empresario del sector privado o los accionistas no podrán dejar que su empresa marche sin rumbo definido. Tendrán que fijar metas razonables acordes con sus limitados recursos, alcanzables en un determinado periodo. Para lograr las metas propuestas, deberán generar planes y acciones que proporcionen ingresos suficientes para cumplir con los costos y desembolsos necesarios, procurando obtener una buena tasa de rendimiento sobre la inversión."
(17)

En resumen, el presupuesto es importante porque ayuda a visualizar el comportamiento que

(16) GITMAN, LAWRENCE. Fundamentos de Administración Financiera. HARLA. Pág. 67B

(17) BURBANO RUIZ, JORGE. Op.Cit. Pág. 4

tendrán las decisiones en el futuro -con cierto grado de certeza- e ir haciendo las correcciones necesarias. Es decir, constituye una herramienta que ayuda a la planificación de una manera realista y a controlar que la misma se mantenga dentro de los objetivos buscados.

2.1.3. Principios

"Los principios revisten especial importancia en el campo de la presupuestación y por ello antes de enunciarlos es necesario resaltar el hecho de que sirven de guías específicas o de "moderadores del criterio" de la persona encargada de confeccionar, ya sean los presupuestos parciales o el presupuesto general de la empresa.

Un principio es definido de diferentes maneras: "Cada una de las primeras verdades que sirven de fundamento a una ciencia"; o bien, "Máximas particulares por donde cada cual se rige en sus actuaciones".

Los principios de control presupuestal serán esas causas primarias que dieron nacimiento a la técnica de la presupuestación y que deben ser observadas por el hombre y utilizadas por este en

el desarrollo de su actividad específica."(18)

De los principios que se mencionan a continuación, no todos son de obligatorio cumplimiento, pero ayudan a formular los presupuestos de una manera más técnica:

1. Principio de predictibilidad

Es posible predecir algo que ha de suceder o que queremos que suceda.

2. De determinación cuantitativa

Debemos determinar en pesos y centavos cada uno de los planes de la empresa para el período presupuestal.

3. De objetivo

Se puede prever algo siempre y cuando se trate de lograr un objetivo.

4. De precisión

Los presupuestos son planes de acción y como tales deben expresarse en forma precisa y concreta. Deben evitar vaguedades que impidan su correcta ejecución.

5. De costeabilidad

El beneficio de instalación del sistema de

control presupuestal ha de superar el costo mismo de instalación y funcionamiento del sistema.

6. De flexibilidad

Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan, en razón de la parte totalmente imprevisible y de las circunstancias que hayan variado después de la previsión.

7. De unidad

Debe existir un solo presupuesto para cada función y todos los que se aplican a la empresa deben estar debidamente coordinados.

8. De confianza

El decidido apoyo y fe en todos los principios y en la eficiencia del control presupuestal por parte de todo el grupo directivo de la empresa es factor importantísimo para su buena marcha.

9. De participación

Es esencial que en la planeación y control de los negocios intervengan desde el primero hasta el último de los empleados con el objeto de que se tenga el beneficio que se deriva de la experiencia de cada uno de ellos en su área de operación.

10. De oportunidad

Los planes deben estar concluidos antes de que se inicie el período presupuestal para tener tiempo de tomar las medidas conducentes a los fines establecidos.

11. De contabilidad por áreas de responsabilidad

La contabilidad debe modificarse en tal forma que además de cumplir los postulados de la contabilidad general, sirva para los fines de control presupuestal.

12. De orden

La planeación y el control presupuestal deben descansar en una sana organización trazada en organigramas, líneas de autoridad y responsabilidad precisas, al igual que en las funciones de cada uno de los miembros del grupo directivo detallando deberes u obligaciones y autoridad.

13. De comunicación

implica que dos o más personas entienden de la misma manera un asunto determinado en forma oportuna y precisa.

14. De autoridad

No se concibe la autoridad sin responsabilidad. Este principio dispone que la delegación de autoridad no sea jamás tan

absoluta como para eximir totalmente al funcionario de la responsabilidad final que le cabe de las actividades bajo su jurisdicción.

15. De coordinación

El interés general debe prevalecer sobre el interés particular.

16. De reconocimiento

Debe reconocerse o dar crédito al individuo por sus éxitos y reprenderlo o aconsejarlo por sus faltas y omisiones.

17. De excepciones

Recomienda que los ejecutivos dediquen su tiempo a los problemas excepcionales sin preocuparse por los asuntos que marchen de acuerdo con los planes.

18. De normas

Los presupuestos constituyen la norma por excelencia para todas las operaciones de la empresa.

El establecimiento de normas claras y precisas en una empresa puede contribuir en forma apreciable a las utilidades y producir además otros beneficios.

19. De conciencias de costos

Para el éxito del negocio, cada decisión

tomada por un individuo tiene algún efecto sobre los costos; cada supervisor debe comprender el impacto de sus decisiones sobre los costos, abiertas ante él para que cada decisión que tome sea efectiva para la empresa."(19)

2.1.4. Presupuestos Principales

Para que un colegio tenga un buen sistema presupuestal que le permita conocer su situación financiera y hacer planes con buenas expectativas de realización, debe elaborar los siguientes presupuestos :

- a) Presupuesto de Ingresos
- b) Presupuesto de Egresos
- c) Presupuesto de Efectivo
- d) Presupuesto de Aplicación de Utilidades

Los presupuestos de Ingresos y Egresos son la base del de Efectivo, y este lo es del de Aplicación de Utilidades. Estos se explican más adelante.

2.1.5. Responsables de su formulación

Es sabido que en realidad una decisión se ha

(19) BURBANO RUIZ, JORGE. Op.Cit. Págs. 20, 21 y 22

tomado, si:

a) Hay una o más personas con la responsabilidad de llevarla a cabo.

b) Existe una fecha límite para realizarla.

Lo anterior significa que no basta con tener la intención de iniciar una empresa educativa en la técnica presupuestal. Es necesario que se asignen responsabilidades y se establezcan fechas límite para que los presupuestos se elaboren y ejecuten.

Es por eso que tiene que existir una persona o personas asignadas para FORMULARLO. Es conveniente que intervengan: el Propietario, el Director, el Contador y los Encargados de Area (académica, administrativa, orientación, etc.) para que puedan incluir todas aquellas necesidades que les son propias para cumplir adecuadamente con su función y puedan darle a los presupuestos el respaldo que necesitan para llevarse a cabo. Es en última instancia el Propietario quien les dará su APROBACION, previo análisis de la rentabilidad que se espera.

Para la EJECUCION de los presupuestos se responsabiliza a cada Encargado de Area de captar, controlar y darle seguimiento a los

ingresos que le correspondan de acuerdo con su función, manteniendo el equilibrio con sus gastos, de acuerdo a su particular Presupuesto de Egresos aprobado.

El CONTROL de los presupuestos es sumamente importante. El Propietario o el Director del Colegio, debe controlar que los ingresos presupuestados se reciban, ya que con base a ellos están presupuestados los gastos.

También, se debe cuidar que los egresos se realicen al mínimo, buscando la economía sin sacrificar la calidad. El Contador debe llevar una hoja de control de ejecución presupuestal en la cual semanalmente presentará la comparación entre lo presupuestado y lo realmente ingresado y gastado para que sirva de guía al Propietario y al Director para tomar las acciones convenientes que garanticen el equilibrio financiero entre los ingresos y egresos, de acuerdo a los límites establecidos presupuestalmente.

En el Cuadro 1 que aparece a continuación, se resumen las actividades y puestos de trabajo que participan en cada etapa del proceso presupuestario.

El control presupuestal es sumamente

importante, pero es la parte que más se descuida y esto conlleva problemas de insolvencia y desperdicio de recursos por no disponer de información oportuna y confiable. (Ver modelo del Cuadro 2 para control de Ingresos, y Cuadro 3 para control de Egresos, en el numeral 2.2.5 y 2.3.5.)

A continuación se presenta un cuadro de control de actividades de presupuestación (Cuadro 3), el cual ayudará a asignar responsabilidades y a integrarlas de manera que se logre la implementación buscada.

CUADRO 3**COLEGIO "EL EJEMPLO"****CUADRO RESUMEN DE ACTIVIDADES PRESUPUESTALES**

ACTIVIDAD	RESPONSABLES DE REALIZARLA
FORMULACION	El Propietario; el Director; el Contador y los Encargados de Area.
APROBACION	El Propietario.
EJECUCION	Cada Encargado de Area.
CONTROL	El Propietario o el Director en base a los informes del Contador.

2.2. El Presupuesto de Ingresos

2.2.1. Concepto

Consiste en la predicción de todos los ingresos que se espera reciba el centro privado educativo en un periodo determinado por inscripciones, colegiaturas, venta de uniformes, manuales, actividades especiales y otros.

2.2.2. Importancia

Es la base de todo el sistema presupuestal, ya que las empresas privadas como los colegios, deben primero establecer cuánto dinero recibirán y en qué épocas, para así establecer sus gastos y su margen de utilidad.

Es conveniente recordar que la utilidad no tiene únicamente el fin de reeditar al propietario una adecuada ganancia por un capital invertido, sino que en ella se finca el desarrollo. Un colegio que tiene utilidades puede mejorar sus instalaciones, sus equipos, contratar personal más capacitado y prestar sus servicios educativos con mayor calidad.

2.2.3. Formulación

Debe basarse en ciertas preguntas :

a) ¿Cuál es el margen mínimo de utilidad permitido?

Depende mucho de las circunstancias, pero es aconsejable establecer que como mínimo se debe recibir por utilidades un porcentaje igual o superior a los intereses que paga un Banco por un capital depositado.

Esta recomendación se basa en el criterio práctico siguiente:

Si se tiene invertida "X" cantidad de dinero en un colegio con el riesgo y el trabajo que representa el control de esa inversión y si se recibe un cinco por ciento de utilidad anual (5%) convendría pensar en venderlo y dedicarse a actividades más rentables o venderlo y depositar el dinero en un Banco recibiendo aproximadamente un diez y seis por ciento anual (16%) con mucho menos riesgo y esfuerzo.

La clave entonces, está en determinar el mínimo que se desea obtener como utilidad. Si se desea un veinte por ciento (20%) de ganancia, entonces solo se tiene el ochenta por ciento (80%) de los ingresos para cubrir los gastos

totales de operación.

b) ¿Cuántos alumnos se inscribirán y se mantendrán?

c) ¿Cuánto se cobrará de colegiatura?

d) ¿Habrán otros ingresos?. ¿Procedentes de qué?.
¿En qué fechas y cuánto se recibirá?

e) ¿Cuánta deserción de alumnos puede haber?
(alumnos que abandonan sus estudios antes de que finalice el ciclo escolar)

f) ¿Qué porcentaje de morosidad se espera para cada mes?

Por más presión que se establezca para que los padres de familia paguen las colegiaturas, siempre habrá un porcentaje de ellos (que debe mantenerse al mínimo), que por diversas razones no pagarán en el mes que corresponde si no hasta después que este ha vencido.

Debe establecerse este porcentaje real de morosidad y restarlo mensualmente de los ingresos. Siempre es conveniente dejar un margen para cuentas incobrables, siendo aquellas cuentas que por diferentes motivos no se podrán cobrar y

que pasarán a ser una pérdida para la institución.

Además, se tiene que establecer cuánto de esa morosidad va a recuperarse al mes siguiente y sumarlo a los ingresos de ese mes.

También se debe descontar mensualmente el porcentaje de deserción que se haya estimado adecuado. Siempre hay alumnos que se retiran antes de terminar el año escolar, por distintos factores y esto tiene que reflejarse en el presupuesto.

Por lo general, los centros educativos privados cobran únicamente cuotas de enero a octubre. Sin embargo en noviembre y diciembre, se deben pagar los gastos presupuestados en esos dos meses, situación que debe hacerse constar en los números del Presupuesto de Ingresos.

Este presupuesto se debe elaborar por cada mes del año calendario, para que todas las actividades que representen ingresos queden anotadas en el mes respectivo, ya que esto es clave para diseñar el Presupuesto de Efectivo.

Finalmente, se debe hacer hincapié en que los estimados de ingresos deben ser lo más

realistas posibles, ya que servirán de base para elaborar el Presupuesto de Egresos.

2.2.4. Modelo

De acuerdo con la investigación realizada en los colegios, este modelo contiene los principales rubros de ingresos que se reciben durante un determinado ciclo escolar.

Si existen más grados y otros ingresos por actividades especiales, estos deben listarse y agregar los montos que representen, con su correspondiente explicación al pie del Presupuesto de Ingresos.

Es conveniente tomar en cuenta que en este modelo:

a) Se rebajó el 5% por morosidad y el 5% por deserción escolar.

b) Se agregó el 4% como recuperación de morosidad. Es decir, se está calculando el 1% de cuentas incobrables mensualmente. Este porcentaje puede variarse de acuerdo con la experiencia de cada colegio, pero siempre debe estimarse.

c) Se presentan todos los meses del año, lo

cual es muy conveniente cuando se proceda a elaborar el Presupuesto de Efectivo.

d) Se debe determinar el Margen de Utilidad que se desea obtener, para que esto sirva de base al Presupuesto de Egresos, según se explica en el punto 2.2.3. anterior.

2.2.5. Ajustes

Cada semana, según se recomendó en el Capítulo II, numeral 2.1.5. en lo referente al CONTROL, el Contador debe presentar la realidad versus lo presupuestado elaborando un Cuadro de Control de Ejecución Presupuestal de Ingresos según el modelo del Cuadro 2 que aparece en las páginas siguientes.

Al examinar este Cuadro, el Propietario y el Director harán los ajustes necesarios para que los ingresos se reciban como mínimo en la totalidad de lo presupuestado y más si esto fuera posible.

COLEGIO "EL EJEMPLO" PRESUPUESTO DE INGRESOS 1,995
 COLEGIATURA BASE: Q 185.00 POR ALUMNO

	No.													
GRADOS	ALUM.	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
1 PRIMERO BASICO	45	7,425	7,425	7,425	7,425	7,425	7,425	7,425	7,425	7,425	7,425	0	0	
2 SEGUNDO BASICO	45	7,425	7,425	7,425	7,425	7,425	7,425	7,425	7,425	7,425	7,425	0	0	
3 TERCERO BASICO	46	7,425	7,425	7,425	7,425	7,425	7,425	7,425	7,425	7,425	7,425	0	0	
4 CUARTO PERITO CONTADOR	40	8,800	8,800	8,800	8,800	8,800	8,800	8,800	8,800	8,800	8,800	0	0	
5 QUINTO PERITO CONTADOR	35	5,775	5,775	5,775	5,775	5,775	5,775	5,775	5,775	5,775	5,775	0	0	
6 SEXTO PERITO CONTADOR	30	4,950	4,950	4,950	4,950	4,950	4,950	4,950	4,950	4,950	4,950	0	0	
7 CUARTO BACHILLERATO	39	6,435	6,435	6,435	6,435	6,435	6,435	6,435	6,435	6,435	6,435	0	0	
8 QUINTO BACHILLERATO	40	6,800	6,800	6,800	6,800	6,800	6,800	6,800	6,800	6,800	6,800	0	0	
9 CUARTO SECRETARIADO	35	5,775	5,775	5,775	5,775	5,775	5,775	5,775	5,775	5,775	5,775	0	0	
10 QUINTO SECRETARIADO	42	6,930	6,930	6,930	6,930	6,930	6,930	6,930	6,930	6,930	6,930	0	0	
11 SEXTO SECRETARIADO	29	4,785	4,785	4,785	4,785	4,785	4,785	4,785	4,785	4,785	4,785	0	0	
TOTAL POR CUOTAS	425	70,125	70,125	70,125	70,125	70,125	70,125	70,125	70,125	70,125	70,125	0	0	
	====	=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====	
(-) ESTIMADO MOROSIDAD	5%	(3,506)	(3,506)	(3,506)	(3,506)	(3,506)	(3,506)	(3,506)	(3,506)	(3,506)	(3,506)	0	0	
(-) ESTIMADO DESERCIÓN	5%	(3,506)	(3,506)	(3,506)	(3,506)	(3,506)	(3,506)	(3,506)	(3,506)	(3,506)	(3,506)	0	0	
(+) RECUPERACION MOROSIDAD	4%		2,805	2,805	2,805	2,805	2,805	2,805	2,805	2,805	2,805	2,805	0	
TOTAL ESPERADO DE CUOTAS		63,113	66,918	66,918	66,918	66,918	66,918	66,918	66,918	66,918	66,918	2,805	0	
OTROS INGRESOS														
1 INSCRIPCIONES PARA 1995	425	83,750												
2 INSCRIPCIONES PARA 1998	500										75,000			
3 VENTA DE SUETES	425	5,100												
4 VENTA DE PANTS	100	1,800												
5 VENTA DE MONOGRAMAS	425	1,275												
6 VENTA DE MANUALES	100	300												
7 ACTIVIDADES ANIVERSARIO								6,500	6,500					
TOTAL OTROS INGRESOS		72,225	0	0	0	0	0	6,500	6,500	0	75,000	0	0	
GRAN TOTAL DE INGRESOS		135,338	66,918	66,918	66,918	66,918	66,918	72,418	72,418	66,918	140,918	2,805	0	

(VER NOTAS AL PRESUPUESTO EN PAGINA SIGUIENTE)

NOTAS AL PRESUPUESTO DE INGRESOS ANTERIOR**1- Notas a Cuotas**

- * La morosidad se estimará en un 5%
- * La deserción en un 5%
- * La recuperación de la morosidad se estimará en un 4%. El resto se considerará Cuentas Incobrables.
- * En noviembre se recibirá la recuperación de morosos de octubre.

2- Notas a Otros Ingresos

- 1- Q 150.00 por alumno. (Un único pago en enero 1,995).
- 2- Q 150.00 por alumno. (Un único pago en octubre 1,995).
- 3- Q 12.00 cada sueter.
- 4- Q 18.00 cada pants.
- 5- Q 5.00 cada monograma.
- 6- Q 3.00 cada manual.
- 7- Q 6,500.00 en julio y Q 6,500.00 en agosto por actividades de aniversario. Esto es solo el remanente. Ya están restados todos los gastos.

CUADRO 2

COLEGIO "EL EJEMPLO"				
CONTROL DE EJECUCION PRESUPUESTAL				
I N G R E S O S				
MES _____ SEMANA DEL _____ AL _____				
(1) (2) (3) (4)				
CUOTAS POR RECIBIR	PRESUPUESTADO	RECIBIDO	ACUMULADO	VARIACS
TOTALES				

ELABORADO POR _____

NOTAS A LAS COLUMNAS:

- 1- Anotar las cantidades del presupuesto de Ingresos aprobado.
- 2- Se anotan los totales recibidos en la semana.
- 3- Es el acumulativo semana a semana.
- 4- Es la resta de columna (1) menos (3)

2.3. El Presupuesto de Egresos

2.3.1. Concepto

Es la predicción de todos los gastos que se harán en el período, para apoyar la operación del colegio en todas sus áreas y así cumplir con sus objetivos de servicio a los educandos.

2.3.2. Importancia

Esta radica en que por medio de sus cifras se establecerá el costo de las operaciones del colegio y es el que servirá para descubrir algunas actividades innecesarias que se tendrán que desaparecer al confrontarlas con la realidad de los ingresos.

2.3.3. Formulación

Primero se tiene que saber con qué monto se dispone para gastos. Como al diseñar el Presupuesto de Ingresos se planteó como margen de utilidad el veinte por ciento (20%), entonces solo se contaría con el ochenta por ciento (80%) del total de los ingresos para determinar el Presupuesto de Egresos. (Ver punto 2.2.4. literal "d" del Presupuesto de Ingresos)

Ya determinado lo anterior, se debe tomar en cuenta lo siguiente:

a) Siendo los colegios empresas de servicio, uno de los rubros de gastos más alto es el de Sueldos y Salarios. Por lo tanto es necesario elaborar una planilla que contenga los nombres de todo el personal, sus puestos y el sueldo asignado. La planilla ya elaborada puede servir para plantearse la necesidad de recortes o contrataciones de trabajadores, aumentos o disminuciones de sueldos, lo cual dependerá de si se excede del límite establecido para Egresos o si quedará un remanente para estos fines.

b) Los Encargados de Area deben presentar su presupuesto de acuerdo a las necesidades específicas de sus departamentos.

c) Presupuestar los gastos de enero a diciembre, aunque solo se reciban ingresos de enero a octubre, ya que existen gastos fijos para todos los meses.

d) Estimar que por alguna circunstancia no controlable los gastos pueden elevarse más allá de lo previsto. Entonces se debe crear un margen de seguridad bajo el rubro Gastos Imprevistos, para enfrentar esas eventualidades.

Como ejemplo de lo anterior se tiene la experiencia del "Bono 14" (Decreto Ley 42-92, emitido en Mayo de 1992), el cual obligó a todas las empresas a pagar un sueldo extra a todos sus trabajadores en Julio de cada año. También, que cada mes se incrementa el costo de la papelería y materiales que se utilizan para el proceso enseñanza-aprendizaje. Los aumentos a los servicios de agua, energía eléctrica, teléfono, etc., los cuales están fuera del control de la administración del colegio.

Se debe tener presente que por disposiciones emanadas del Ministerio de Educación, no se permite que estas alzas en los costos sean trasladadas a los padres de familia aumentando el pago de colegiatura. Todo lo anterior, implica que se tiene que elaborar el Presupuesto de Egresos con bastante cuidado para mantener los gastos dentro de un margen razonable.

2.3.4. Modelo

Con base a la investigación realizada, este modelo contiene los principales gastos que realiza un colegio durante el ciclo escolar. Es conveniente tomar en cuenta:

a) Que los pagos por Bono 14; vacaciones;

aguinaldos e indemnizaciones están anotados en los meses que corresponde su pago, por lo que esos meses reflejan un alza con respecto a los otros. Lo usual para enfrentar estos pagos en su momento, es sumar su total y dividirlo entre los meses en que se reciben cuotas, a efecto de crear mensualmente una "Reserva" de la cual se tomará el dinero cuando se tengan que efectuar.

El cálculo de esta "Reserva para Prestaciones Laborales", se elabora así:

Primero: La base del cálculo es una planilla mensual de Sueldos, que de acuerdo al modelo de Presupuesto de Egresos mostrado adelante, es por un total de Q 24,456.00.

Segundo: Se calculan las cantidades a pagar de acuerdo a las operaciones siguientes:

(ver cuadro en la próxima página)

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

Para Bono 14, pagadero en Julio

(Es equivalente a una

plánilla mensual)

Q 24,456.00

Para lo que debe cancelarse

en Noviembre (Tambien

equivalente a una planilla

mensual):

Aguinaldo

Q 24,456.00

Vacaciones

Q 24,456.00

Indemnizaciones

Q 24,456.00

(Ya sea que se

despida a todos los trabajadores

o no, siempre debe hacerse la

Reserva al 100%, ya que es un

derecho del empleado, que va

acumulándose cada año)

Total Q 97,824.00
=====

Esto significa que el total de Q 97,824.00 debe ser pagado entre Julio y Noviembre, y debe crearse una "reserva", dividiendo el anterior total entre los diez meses que se espera recibir

cuotas (Enero a Octubre)

Q 97,824.00

----- = Q 9,782.00 mensuales

10

Es importante recordar que durante los meses que no se utilice esta reserva, constituye efectivo disponible.

Debe tomarse en cuenta que como las "vacaciones" es el pago de Sueldos del Personal por el mes de Diciembre, este rubro solo se anota de Enero a Noviembre.

b) Es conveniente (como se observa en el modelo) presentar los gastos para todo el año, lo cual permite apreciar las necesidades de efectivo mes a mes.

2.3.5. Ajustes

Cada semana se debe comparar lo realizado contra lo planeado, utilizando el Cuadro 3 que se muestra en las páginas siguientes.

Al hacerlo, se mostrarán las diferencias entre lo que se planificó gastar y lo que realmente se está erogando debiendo realizar

los ajustes necesarios para que se desembolse
como máximo lo presupuestado y si es posible,
mejor.

COLEGIO "EL EJEMPLO"

PRESUPUESTO DE EGRESOS 1,895

CONCEPTOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
1 SUELDOS DEL PERSONAL	24,456	24,456	24,456	24,456	24,456	24,456	24,456	24,456	24,456	24,456	24,456	0
2 PAGO DE IGSS, IFRRA E INT.	2,935	2,935	2,935	2,935	2,935	2,935	2,935	2,935	2,935	2,935	2,935	2,935
3 RESERVA PRESTACS. LABORALES	9,782	9,782	9,782	9,782	9,782	9,782	9,782	9,782	9,782	9,782	0	0
4 PAGO PRESTACS. LABORALES	0	0	0	0	0	0	14,674	0	0	0	73,368	0
5 ALQUILER EDIFICIO	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500
6 GASTOS DE LIMPIEZA	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
7 GASTOS DE PAPELERIA	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
8 GASTOS GENERALES	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
9 SERVICIO TELEFONICO	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
10 SERVICIO DE AGUA	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
11 ENERGIA ELECTRICA	800	800	800	800	800	800	800	800	600	800	800	800
12 REPS. Y MANT. MAQ. ESCRIBIR	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
13 REPS. Y MANT. COMPUTADORAS	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700
14 REPS. Y MANT. EDIFICIO	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
15 GASTOS IMPREVISTOS	1,890	1,890	1,890	1,890	1,890	1,890	1,890	1,890	1,890	1,890	1,890	1,890
TOTAL DE EGRESOS	48,463	48,463	48,463	48,463	48,463	48,463	83,137	48,463	48,463	48,463	112,049	14,225

(VER NOTAS AL PRESUPUESTO EN PAGINA SIGUIENTE)

NOTAS AL PRESUPUESTO DE EGRESOS ANTERIOR

- 1- En diciembre no se anotan sueldos, porque en noviembre se pagan las vacaciones, o sea el sueldo de diciembre.
- 2- Es aproximadamente el 12% del total de sueldos.
- 3- Es el total de prestaciones descrito en el numeral 2.3.4., dividido entre 10 meses de cuotas por recibir.
- 4- Pago en julio del Bono 14; y en noviembre de aguinaldo, vacaciones e indemnización (Ver numeral 2.3.4.).
- 15- Es aproximadamente un 4% del total de egresos para cubrir eventualidades.

CUADRO 3

COLEGIO "EL EJEMPLO" CONTROL DE EJECUCION PRESUPUESTAL E G R E S O S MES _____ SEMANA DEL _____ AL _____ (1) (2) (3) (4)				
CONCEPTOS	PRESUPUESTADO	GASTADO	ACUMULADO	VARIACS
TOTALES				

ELABORADO POR _____

NOTAS A LAS COLUMNAS:

- 1- Anotar las cantidades del presupuesto de Egresos aprobado.
- 2- Se anotan los totales gastados en la semana.
- 3- Es el acumulativo semana a semana.
- 4- Es la resta de columna (1) menos (3)

CAPITULO III

EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO Y DE APLICACION DE UTILIDADES

3.1. El Presupuesto de Efectivo

3.1.1. Concepto

"Consiste en un cálculo anticipado de las entradas y salidas de dinero que tiene como objetivos básicos:

a) Determinar los sobrantes o faltantes de dinero y tomar medidas para invertir adecuadamente los sobrantes y financiar los faltantes.

b) Identificar el comportamiento del flujo de dinero por entradas, salidas o financiación en periodos cortos y establecer un control permanente sobre dichos flujos.

c) Evaluar si las políticas de pagos y de cobros son razonables.

d) Analizar si las inversiones en títulos valores y otros papeles negociables permiten al menos conservar el poder adquisitivo del dinero y si hay sub o sobreinversión."(20)

"Se podría definir el Presupuesto de Efectivo como un pronóstico de las entradas y salidas de efectivo que diagnostica los faltantes o sobrantes futuros, y, en consecuencia, obliga a planear la inversión de los sobrantes y la recuperación de los faltantes".(21)

3.1.2. Importancia

El Presupuesto de Efectivo es una valiosa herramienta que combina la información de los Presupuestos de Ingresos y Egresos para determinar con tiempo las necesidades de dinero que se tendrán y las disponibilidades del mismo. Lo anterior es importante, porque cuando la empresa necesita un extrafinanciamiento por parte de instituciones bancarias o financieras, éstas requieren de información y de un tiempo determinado para emitir una respuesta de si el préstamo que se está solicitando se concede o no; o sea que se tiene que solicitar con antelación a la necesidad de dinero. Por otra parte si la empresa cuenta con disponibilidad de efectivo, por lo regular no reacciona lo suficientemente rápido, o no sabe por cuanto tiempo podrá

(21) RAMIREZ PADILLA, DAVID NOEL. Contabilidad Administrativa. McGraw-Hill. Citado en material de apoyo para el Curso de Administración Financiera III, Escuela de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala.

disponer de él, lo que le impide hacer inversiones provechosas o mejorar sus servicios a través de compras de activos de operación.

Es importante también porque "En definitiva, es efectivo lo que la compañía necesita para evitar la quiebra, para pagar los materiales que requiere, y para pagar el rendimiento a quienes han invertido en la compañía. De modo que para asegurarse de que tiene y sigue teniendo la capacidad de evitar la quiebra, de mantenerse operando y de pagarles el rendimiento a los inversionistas, lo más importante de vigilar es el dinero que tiene, recibe y paga." (22)

"Es más fácil que una empresa quiebre por falta de liquidez que por falta de rentabilidad, lo que demuestra la importancia de una buena administración de la liquidez, para lo cual es necesario conocer el comportamiento de los flujos de efectivo, lo que se logra por medio del Presupuesto de Efectivo." (23)

3.1.3. Objetivos

(22) W.R. PURCELL, Jr. Cómo comprender las finanzas de una compañía. Un enfoque gráfico. Editorial NORMA. Págs.54 y 55

(23) RAMIREZ PADILLA, DAVID NOEL. Op.Cit. Pág. 1

3.1.3.1. Generales

"1- Mejor manejo del efectivo, manteniendo saldos a niveles lo más bajos posibles.

2- Decisiones sobre inversión en activos de operación. El capital invertido en operaciones de producción y ventas, generalmente permite mayor utilidad, por lo que se debe reducir el monto de efectivo y aumentar activos fijos.

3- Escoger el momento adecuado para elegir aumentos de capital, emisiones de acciones, créditos, etc.

4- Los pronósticos del efectivo por meses,...permiten determinar el saldo disponible para inversiones a corto plazo.

5- Realización coordinada de cobros y pagos."(24)

3.1.3.2. Específicos

"1- Diagnosticar cual será el comportamiento del flujo de efectivo a

través del período, o períodos de que se trate.

2- Detectar en qué períodos habrá faltantes y sobrantes de efectivo y a cuanto ascenderán.

3- Determinar si las políticas de cobro y de pago son las óptimas efectuando para ello una revisión para liberar recursos que se canalizarán para financiar los faltantes detectados.

4- Determinar si es óptimo el monto de recursos invertidos en efectivo a fin de detectar si existe sobre o subinversión.

5- Fijar políticas de dividendos en la empresa."(25)

3.1.4. Período

"Hay varias posiciones para determinar la amplitud de este período, el que dependerá del uso que se quiera dar al presupuesto del efectivo, por ejemplo: ¿Qué sucedería si fuera por trimestre?. Lo más probable es que, si en el

primer trimestre existiera sobrante, no nos preocuparíamos por el financiamiento y posiblemente en Febrero ya habría faltante, lo que causaría problemas a la empresa ya que se suponía que no habría faltantes durante el primer trimestre.

El enfoque por trimestre tiene la desventaja de encubrir algún problema que puede preverse durante este período.

Si se llegara al extremo de hacerlo por semanas, puede caerse en serios problemas, si no se logra algún cobro supuestamente seguro en una determinada fecha, por lo que se tendría que acudir a las fuentes de financiamiento bajo presión, con lo que se obtendrían fondos a un alto costo; lo más común en las empresas es elaborar el presupuesto sobre una base mensual."

(26)

Es aconsejable elaborarlo por un tiempo máximo de doce meses, por las variaciones de la moneda y otros factores económicos fuera de nuestro control.

3.1.5. Saldo Mínimo de Efectivo

Se debe determinar cual será el "Saldo Mínimo de Efectivo"; de manera que " debe planearse la cantidad de dinero que permita a la empresa cumplir con los pagos programados de sus cuentas en el momento de su vencimiento, así como proporcionar un margen de seguridad para realizar pagos no previstos, o bien, pagos programados, cuando se disponga de las entradas de efectivo esperadas."(27). Esta cantidad puede ser determinada por la experiencia o ser un porcentaje del total de egresos.

Es conveniente que estos fondos se mantengan en una cuenta de ahorro (para devengar intereses), de tal manera que se tenga acceso inmediato a ellos en caso de necesidad.

3.1.6. Formulación

Para formularlo se deben tener concluidos:

- 1) Los Presupuestos de Ingresos y de Egresos, ambos de acuerdo a las indicaciones contenidas en el Capítulo II.
- 2) Seguidamente se debe contar con el saldo

(27) GITMAN, LAWRENCE. Fundamentos de Administración Financiera. HARLA. Pág. 272

en efectivo que se tenga al inicio de las operaciones (1 de enero), en Caja y/o Bancos, el cual se anotará como "Saldo Inicial".

3) Se copia del Presupuesto de Ingresos los "Ingresos por Cuotas"; el "Estimado de Morosidad"; el "Estimado de Deserción"; la "Recuperación de Morosidad"; el "Total de Cuotas"; el "Total de Otros Ingresos" y el "Gran Total de Ingresos".

4) Se le resta al "Gran Total de Ingresos" el "Total de Egresos" y a este resultado se le llamará "Utilidades".

5) A estas "Utilidades" se le suma el "Saldo Inicial" y se tendrá la "Disponibilidad 1".

6) Al resultado que se obtenga en el numeral anterior se le sumará la cantidad correspondiente a la "Reserva para Prestaciones Laborales" (que se utilizará hasta Julio para el pago del Bono 14 y hasta Noviembre para pago de aguinaldo y vacaciones de todo el personal, e indemnización a quienes se les despida del trabajo en esa fecha por no convenir a los intereses de la empresa).

Es importante tener siempre presente que

la "Reserva para Prestaciones Laborales" mientras no se tenga que gastar o pagar, representa efectivo disponible para el colegio.

7) A la suma de la "Disponibilidad 1" más la "Reserva para Prestaciones Laborales", se le llamará "Disponibilidad 2".

8) Esta "Disponibilidad 2" es el efectivo que se tendrá después de hacer todos los gastos o si esta cantidad es negativa (porque los egresos suman más que los ingresos) representa la falta de fondos para enfrentar las responsabilidades de pago.

9) Por último, a la "Disponibilidad 2" se le restará la "Aplicación de Utilidades" (tomada del Presupuesto de Aplicación de Utilidades), y se tendrá la "Disponibilidad Total".

10) Esta "Disponibilidad Total" ya sea positiva o negativa pasa a sumar o a restar como Saldo Inicial del mes siguiente, y así sucesivamente. (Ver modelo en páginas siguientes)

3.1.7. Ajustes

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

El Presupuesto de Efectivo se ajustará después de hacer lo mismo con los de Ingresos y Egresos, de manera que se apegue a la realidad de las operaciones del colegio. Es conveniente que para efectuar los pagos a tiempo a proveedores, sueldos, etc., se elabore un calendario de pagos que esté de acuerdo con las fechas del mes en que los ingresos se presentan.

Según la investigación realizada, la mayoría de colegios cobran las cuotas en los primeros cinco días del mes. Así, se recibirá como mínimo un cincuenta por ciento (50%) en esos días, y posiblemente un veinte por ciento (20%) más en los cinco días siguientes, y el saldo durante el transcurso del mes, restando el porcentaje de morosidad.

Entonces, se deben efectuar los pagos dependiendo de su obligatoriedad y monto, de acuerdo con la experiencia de recepción de fondos, para mantener las obligaciones financieras al día.

3.1.8. Otras funciones

Además de manejar el Presupuesto de Efectivo, es vital que se responsabilice al Contador, y al Director de otras funciones:

a) Funciones de custodia

Quizá la responsabilidad más antigua de la gestión de caja la constituya la protección de los fondos de la empresa. Esta tarea sigue siendo una función importante e incluye la selección minuciosa de los bancos depositarios, las cámaras acorazadas de los mismos y los controles de auditoría interna. Al igual que ante la pérdida de cualquier bien o partida del activo, una pérdida importante de efectivo podría poner en peligro la existencia de la empresa.

b) Control de los flujos de caja

De la misma manera que una aceleración en el cobro del dinero reduce la cantidad de efectivo necesaria, así también un plan de desembolsos minuciosamente diseñado puede hacer una aportación similar. El más patente de estos planes consiste en hacer los pagos cuanto más tarde mejor, siempre que esto sea compatible con la obtención de descuentos en las compras y con el mantenimiento de una buena reputación en el pago de las obligaciones a su debido tiempo.

c) Servicios bancarios

La mayoría de los bancos exigen determinados saldos para apoyar líneas de crédito. Es importante elegir bancos con una capacidad de préstamo que sea suficiente para las necesidades de la empresa, y esto a su vez, requiere una distribución minuciosa de los depósitos entre los bancos de manera que se mantengan unos saldos en los niveles mutuamente acordados."(28)

3.2. El Presupuesto de Aplicación de Utilidades

3.2.1. Concepto

"Con base en las utilidades presupuestadas, resulta importante la elaboración de un presupuesto de aplicación de las mismas, de acuerdo con los planes proyectados y los datos derivados de los demás presupuestos formulados, tales como planes de expansión a largo plazo, presupuesto de inversiones, etc." (29)

Expresa los planes detallados de los directivos respecto a adición de activos, sustitución o reemplazo."(30)

Como la utilidad es la base del mejoramiento

(28) BITTEL, LESTER Y RAMSEY, JACKSON. Enciclopedia del Management-Organización y Administración de Empresas. CENTRUM. Pág. 367

(29) DEL RIO GONZALEZ, CRISTOBAL. Op.Cit. Pág.II-25.

(30) BURBANO RUIZ, JORGE. Op.Cit. Pág. 189

del colegio, se debe establecer el monto de la misma (que sería el total de Ingresos menos el total de Egresos), lo que estaría reflejado en el Presupuesto de Efectivo (ver modelo en el Capítulo IV) como "Utilidades". Es decir, se cuenta con este total para las inversiones, ya que las reservas como las de Depreciaciones y de Prestaciones Laborales tienen su función; aunque mientras esta función se cumple puede servir ese efectivo para apoyar las inversiones, si se contempla que se recuperará más adelante.

3.2.2. Importancia

Si hay utilidad (excedente entre lo que se recibe y lo que se gasta), hay desarrollo. Las necesidades de los colegios son muchas, y requieren a veces de fuertes inversiones que deben planearse con cuidado. Lo ideal sería que con las utilidades que se van acumulando se pudieran efectuar las inversiones de manera que no fuera necesario endeudarse y a consecuencia de ello cancelar intereses; pero a veces eso no es posible.

La importancia entonces de este presupuesto -combinado con el de Efectivo- es determinar si es posible autofinanciar ciertos proyectos o se tiene que recurrir a fuentes externas de

capital; y si se tiene la capacidad financiera para pagar las mensualidades más intereses que se deben cancelar para apoyarlos.

Otro aspecto importante de este presupuesto es que ayuda a clasificar las inversiones por su grado de necesidad y aporte al colegio, obligando a elaborar un pequeño estudio acerca de las mismas.

Cada año las autoridades del centro educativo privado se ven en la necesidad de mejorar las instalaciones y los servicios para enfrentar la competencia. El problema es que si se quieren ampliar las instalaciones para el próximo ciclo escolar y ofrecen en venta o alquiler un terreno o edificio estratégicamente situado, pero en mayo de este año (las clases se inician nuevamente en enero del año siguiente), se tiene que saber hasta que punto el colegio se puede comprometer, ya que esta oportunidad podría no repetirse. Se tendría entonces que estar en la disposición de alquilar un terreno o local durante seis meses sin que produzca un centavo, a cambio de tenerlo asegurado, pues puede suceder que el próximo año no se le encuentre tan a conveniencia como ahora, o se encuentre más caro.

Si se manejan los presupuestos

adecuadamente, se puede tener oportunidad de negociación. O simplemente no negociar si se determina que la capacidad de pago durante el año ya está seriamente comprometida.

Como los presupuestos son una buena base para anticipar el futuro, aseguran mantener el nivel de endeudamiento en una situación controlable.

3.2.3. Formulación

Se formula con base a la estimación de utilidades mensuales.

Estas utilidades se anotan como entradas en el presupuesto, y como salidas :

- a) Los pagos a los accionistas;
- b) El total del Presupuesto de Inversiones
- c) Aquellos compromisos de préstamos que se hayan adquirido en el pasado por inversiones anteriores.

El Presupuesto de Inversiones es una parte del Presupuesto de Aplicación de Utilidades, y debe determinarse antes, para poder integrarlo al

et basando mismo. que para, en, inversiones, etc.

se la, trabajo, en, inversiones, etc.

que la, trabajo, etc.

Ya determinado el total del Presupuesto de Aplicación de Utilidades, se coloca al final del Presupuesto de Efectivo (restando a la Disponibilidad), para determinar si se puede realizar o se necesitará financiamiento externo dependiendo o no de la urgencia de realizar los proyectos amparados con el Presupuesto de Inversiones.

3.2.4. Modelo

al, trabajo, etc.

Se presenta después del modelo del Presupuesto de Inversiones, ya que este muy importante para su realización. (Verlo a continuación del numeral 3.2.5.4.).

3.2.5. El Presupuesto de Inversiones

3.2.5.1. Concepto

Constituye un estimado de aquellos proyectos especiales que involucran cambios, compras, modificaciones de activos (mobiliario; equipo; edificios, etc.) que aumentan el valor del colegio, que durarán muchos años y que su costo es elevado.

En él se puede prever:

- a) Compra de más pupitres para cambiar los defectuosos o para ampliación de los servicios educativos.
- b) Instalación de un depósito de agua subterráneo con bomba impulsora, si se tienen problemas con el surtido de este vital líquido.
- c) Compra de un terreno (si se está alquilando), para construir un edificio propio en los próximos años.
- d) Compra de equipo de computación o ampliar el que se tiene.

- e) Compra de equipo para instalación de Laboratorios de Inglés, Física, Química, etc.
- f) Construcción (si el local que ocupa el colegio es propio) de un auditorium o un gimnasio.
- g) En fin todos aquellos proyectos que sean necesarios o convenientes para prestar de mejor manera los servicios educativos.

3.2.5.2. Importancia

Es muy valioso ya que se detalla el costo aproximado de los proyectos, para que cuando se cuente con los fondos se puedan llevar a cabo, y tambien se adjuntan cotizaciones para tener una idea más exacta del total de dinero que llevaria su realización.

También ayuda a clasificar la importancia de los proyectos en base a la necesidad o conveniencia de los mismos de una manera más técnica y apropiada.

3.2.5.3. Formulación

Como las inversiones que se pretenden hacer pueden tener un costo elevado, deben planificarse bien con base al siguiente procedimiento :

a) El Propietario, el Director y los Encargados de Area, deben elaborar una lista de proyectos a realizar durante el año.

b) Establecer la prioridad de los proyectos elaborados clasificándolos según su importancia y conveniencia previendo que las utilidades no sean suficientes para llevarlos todos a cabo en este año. El Método de clasificación A,B,C ("A", el más importante; "B", sigue inmediatamente en importancia, etc.) se considera sencillo y efectivo para esta clasificación.

c) Hacer un formato para presentarlos e insistir en que el mismo sea debidamente completado, como requisito indispensable para entrar a considerar un proyecto. Este formato debe contener como mínimo lo que a continuación se lista:

c.1.) En qué consiste (descripción del

proyecto acompañado por gráficos,
dimensiones, características, etc.)

c.2.) Objetivos

c.3.) Importancia para el colegio

c.4.) Fecha de inicio

c.5.) Fecha de terminación

c.6.) Costo total

c.7.) Facilidades de pago, si las hubiera.

c.8.) Acompañar por lo menos tres
cotizaciones de empresas diferentes,
que estarían en capacidad de llevar a
buen término el proyecto. (Este punto
se realizará cuando el proyecto tenga
buenas expectativas de llevarse a cabo-
es necesario; está aprobado, y se
prevén los fondos-ya que por las alzas
en los costos, la mayoría de empresas
no mantienen los precios cotizados por
mucho tiempo.

c.9.) Fecha de presentación.

c.10) Aprobación y fecha.

3.2.5.4. Modelo

A continuación se presenta un modelo de Presupuesto de Inversiones con ejemplos de proyectos, para su mejor comprensión.

Además se tiene el modelo del Presupuesto de Aplicación de Utilidades, el cual no se puede realizar si antes no se tiene el de Inversiones.

COLEGIO "EL EJEMPLO"

PRESUPUESTO DE INVERSIONES

PARA EL AÑO 1995

LISTA DE PROYECTOS

DESCRIPCION Y MES SUGERIDO PARA SU REALIZACION	COSTO APROX.	CLA- SIFIC.
Un autobús modelo 1,985, para prestar servicio de transporte de alumnos como una actividad que genere más ingresos (MAYO)	Q 35,000.00	B
Compra de terreno aledaño para ampliar nuestras instalaciones en 1996(JUNIO)	Q 150,000.00	A
Compra de 30 máquinas de escribir para sustituir las que están en mal estado (para la clase de mecanografía)(FEBRERO)	Q 15,000.00	A
Instalación de depósito de		

agua aéreo, para emergencias. Q 2,500.00 A
(ENERO)

Compra de equipo audiovisual
para apoyar las clases (detalle
del mismo en el formato de
proyecto) (MARZO) Q 20,000.00 A

Construcción de dos canchas
de basketball (ABRIL) Q 7,500.00 C

TOTAL PRESUPUESTO DE INVERSIONES Q 230,000.00

=====

COLEGIO "EL EJEMPLO"

8

PRESUPUESTO DE APLICACION DE UTILIDADES 1,995

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
UTILIDADES	88,880	18,455	18,455	18,455	18,455	18,455	8,281	22,955	18,455	91,455	(110,244)	(15,225)
APLICACION												
1- EN PAGOS VARIOS												
1 CANCELACION DE PRESTAMO	30,000	-----	-----	30,000	-----	-----	30,000	-----	-----	-----	-----	-----
2 PAGO A PROVEEDORES	12,500	12,500	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
2- EN INVERSIONES												
A INST. DEPOSITO AGUA	2,500	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
B COMPRA 30 MAQS. ESCRIBIR	-----	15,000	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
C COMPRA EQUIPO AUDIOVISUAL	-----	-----	20,000	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
D CONSTRUC. CANCHAS DEP.	-----	-----	-----	7,500	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
E COMPRA AUTOBUS	-----	-----	-----	-----	35,000	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
F COMPRA TERRENO	-----	-----	-----	-----	-----	150,000	-----	-----	-----	-----	-----	-----
3 APLICACION DE UTILIDADES	45,000	27,500	20,000	37,500	35,000	150,000	30,000	0	0	0	0	0
4 UTILIDAD POR REPARTIR	43,880	(11,045)	(3,545)	(21,045)	(18,545)	(133,545)	(21,719)	22,955	18,455	91,455	(110,244)	(15,225)
5 UTILIDADES ACUMULADAS	43,880	32,835	29,090	8,045	(10,500)	(144,045)	(185,784)	(142,809)	(126,354)	(34,899)	(145,143)	(180,368)

(VER NOTAS AL PRESUPUESTO EN PAGINA SIGUIENTE)

**NOTAS AL PRESUPUESTO DE APLICACION
DE UTILIDADES ANTERIOR**

UTILIDADES: Son tomadas del Presupuesto de Efectivo (Total de Ingresos menos el Total de Egresos).

1- EN PAGOS VARIOS

1- Cancelación de préstamos por deuda al Banco en compra de 50 computadoras el año pasado. Se pagan Q 30,000.00 trimestralmente incluido intereses. Quedan únicamente tres pagos pendientes.

2- Pago a proveedores: deudas del año pasado a nuestros proveedores a cancelarse en dos pagos iguales en enero y febrero de este año.

2- EN INVERSIONES

(Todos los datos anotados de la "A" a la "F" fueron extraídos del Presupuesto de Inversiones).

3- APLICACION DE UTILIDADES

Este total es el que se traslada al Presupuesto de Efectivo.

4- UTILIDAD POR REPARTIR

Es el total de las utilidades menos el total de aplicaciones.

5- UTILIDADES ACUMULADAS

Es la acumulación de las utilidades por repartir.

CAPITULO IV

APLICACION DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO EN UN CENTRO EDUCATIVO PRIVADO

4.1. Síntesis

Hasta aquí se ha visto la técnica presupuestal que apoya la elaboración de un Presupuesto de Efectivo. Se ha revisado lo que son los presupuestos en general; incursionado en el desarrollo de los Ingresos y Egresos y conocido el de Aplicación de Utilidades.

Toda esta interacción de presupuestos es necesaria para elaborar el Presupuesto de Efectivo y tener instrumentos de planificación y control que servirán para la orientación de la empresa hacia la consecución de los objetivos.

Por supuesto, se necesita tiempo y esfuerzo para realizarlo, pero cuando está en juego un capital invertido, vale la pena esta dedicación.

Como el Presupuesto de Efectivo ayuda principalmente a planear los faltantes y sobrantes de efectivo, se dan a continuación algunos lineamientos que ayudarán al colegio a interpretar los resultados de este presupuesto y a tomar en consecuencia, mejores decisiones.

4.2. Interpretación de sus resultados

Al elaborarse el Presupuesto de Efectivo, éste mostrará los meses en los cuales se necesitará dinero para cumplir con los compromisos de pago y así recurrir con tiempo a las Fuentes de Financiamiento.

4.2.1. Las Fuentes de Financiamiento

a) Concepto

Son aquellos medios que proporcionan fondos a las empresas en las condiciones más aceptables, de acuerdo a los objetivos y políticas de la empresa.

b) Importancia

Consiste en conocer donde se pueden adquirir los fondos necesarios en el momento que se necesiten.

c) Clases

Existen dos clases de fuentes de financiamiento :

1) Fuentes Internas y

2) Fuentes Externas

1) Fuentes Internas

Los recursos provienen de fuentes propias que se dan dentro de la empresa, como resultado del desarrollo de sus operaciones.

Tienen la ventaja de ser fuentes de recursos de bajo costo y estar más bajo el control de la empresa. Pueden estar formadas por:

Las Reservas para Pago de Prestaciones Laborales (Aguinaldo, Vacaciones, Indemnización, Bono 14).

Las Utilidades Retenidas. Si es una Sociedad, ésta es una buena fuente de financiamiento, formada por aquellas utilidades no distribuidas como dividendos. Si es una Sociedad Anónima que puede emitir valores que no excedan de su capital pagado con el objeto de garantizar la emisión; puede emitir:

Bonos o Pagarés : documentos que indican las cantidades recibidas en préstamo y especifican los intereses y el compromiso o reembolso en

una fecha futura, están respaldados por todos los bienes de la empresa.

Ventajas: los intereses que se pagan por ellos son deducibles; se usa capital ajeno; no participa en la distribución de dividendos; las personas que proveen los fondos no tienen derecho de voto en las decisiones administrativas de la empresa.

Emisión de Acciones Preferentes : son documentos en los que se especifica la cantidad de capital autorizado que la empresa está percibiendo por la venta de estos y en el que se establece el porcentaje de utilidad fija a percibir anualmente, siempre que se produzcan utilidades.

Emisión de Acciones Comunes : son documentos que representan la parte que un inversionista tiene en el capital autorizado y no se especifica porcentaje de utilidades a percibir.

2) Fuentes Externas

Son aquellos medios de aprovisionamiento financiero que usa la empresa a través de terceras personas, que exigen determinadas garantías, por ejemplo:

A corto plazo

Crédito Mercantil o Comercial: es el crédito que se concede por los proveedores al comprarles bienes y materiales para la enseñanza, papelería, equipo diverso, etc. Es decir, que cuando se hace esta compra se puede elegir al proveedor que ofrece los mejores precios y plazos para pagarle sin intereses.

Crédito Bancario: es probablemente el método más corriente y flexible de obtener fondos a corto plazo después del Crédito Comercial y los prestan los Bancos Comerciales. La forma en que los Bancos prestan estos fondos es:

Documentos: es un reconocimiento formal de deuda en la que se negocia sobre un solo pago a una fecha fija. El documento debe estar firmado por el beneficiario del crédito y se estipulan las condiciones del mismo. su vencimiento regularmente es de 30 días.

Línea de Crédito: se considera como un acuerdo entre el prestatario y el Banco respecto a la cantidad máxima de crédito que podrá otorgarle, mediante plazos en una serie de fechas futuras y que generalmente es de un

año.

Crédito con Financieras: proporcionan préstamos con garantía fiduciaria y por lo regular exigen menos formalidades y tiempo que los Bancos, pero es un dinero caro ya que los intereses que hay que pagarles son superiores; pero son de gran ayuda cuando los Bancos por cualquier circunstancia no conceden préstamos, lo que ellos le llaman "Cartera Cerrada".

Tanto los créditos bancarios como los créditos con financieras requieren un tiempo para su trámite y la presentación de Estados Financieros actualizados.

Por lo anterior, se puede notar la enorme importancia del Presupuesto de Efectivo, ya que con tiempo indica las necesidades de dinero que se tendrán en el futuro.

Así por ejemplo si se determina que se necesita efectivo en mayo, y se está en enero, se pedirá al Contador que prepare los Estados Financieros y que cuide que se tenga en esos meses los mejores saldos en las cuentas de Depósitos Monetarios y de Ahorro, para que en abril que se realicen los trámites exista un

buen respaldo.

Algunos colegios se han visto con grave riesgo de quiebra porque de pronto se encontraron con que necesitaban fuertes sumas de dinero para cumplir sus compromisos inmediatos y que el Banco y/o la Financiera requerían de un mínimo de veinte días para responderles a la solicitud de préstamo, sin contar con el tiempo que debían emplear en llenar la papelería y elaborar los Estados Financieros.

A Largo Plazo

Crédito con Garantías Físicas : El préstamo exige una garantía que puede ser hipotecaria o prendaria.

Hipotecaria: Las hipotecas constituyen realmente la modalidad más corriente de financiamiento de las necesidades a largo plazo, y la garantía puede ser un bien raíz, al 50% del precio total.

Prendario: La garantía la constituye un bien mueble: acciones, garantía sobre equipo.

Arrendamiento : Si se está pensando realizar

una fuerte inversión para comprar un terreno o un edificio para ampliar las instalaciones y mejorar los servicios, debe recordarse que los activos fijos se tienen que utilizar y no necesariamente poseer, por tanto se pueden alquilar. La ventaja del arrendamiento es que evita el riesgo y la obsolescencia.

d) Otras Estrategias

Además de las que se le pueden ocurrir a los responsables del colegio, hay algunas estrategias para cuando hay faltantes de dinero para cubrir los compromisos de pago:

1) En relación a los ingresos

Se debe buscar el incremento de los mismos a través de :

- * Subir precios de colegiaturas (si se permite).
- * Cobrar intereses por colegiaturas en mora.
- * Vender todos los activos innecesarios.
- * Agilizar los cobros.

2) En relación a los egresos

Se debe buscar su reducción o al menos evitar el retraso, con las siguientes acciones:

- * Obtener plazos con los proveedores y buscar a la vez bajas tasas de financiación.

- * Efectuar solo las compras estrictamente necesarias.

- * Negociar precios de compra favorables y entre quienes ofrezcan las mejores condiciones de pago.

4.2.2. Los excedentes de dinero

El Presupuesto de Efectivo indica también cuando se tendrán excesos de fondos, los cuales deben aprovecharse de la mejor manera para compensar el efecto inflacionario y la pérdida de valor de los mismos.

Los colegios se enfrentan a veces con saldos muy altos en sus cuentas de Depósitos Monetarios, sin que esto les represente beneficios y con la nueva modalidad de algunos bancos de pagar intereses por esos saldos, el beneficio es muy

poco.

Entonces, deben establecerse políticas claras acerca de cual es el saldo máximo que debe manejarse en las cuentas de cheques, y cuando pase de ese saldo invertirlo en una cuenta de ahorro la cual proporciona mayores intereses y evita la posibilidad de malgastar los fondos sobrantes.

Debe existir una buena relación con los Bancos en los cuales se manejan las cuentas del colegio, y mantener tambien el nivel adecuado de saldo promedio en dichas cuentas para que en "reciprocidad", cuando se necesite un préstamo el mismo sea debidamente atendido.

a) Opciones

Dependiendo del tiempo durante el cual se mantendrá el sobrante, existen otras opciones como :

1) Depósitos a Plazo Fijos

Proporcionan un mayor interés que las cuentas de ahorro comunes, pero es requisito mantener el dinero durante el plazo convenido, ya que si no se cumple con el período, no se

devengan los intereses completos de acuerdo a lo pactado.

2) Bonos y Pagarés :

Se puede invertir en este tipo de documentos, descritos en el punto 4.2.1. anterior, los cuales son emitidos por algunas de las empresas más sólidas y rentables del País y que ofrecen buenas tasas de interés. También se tiene como posibilidad los Bonos emitidos por el Estado, que ofrecen altas tasas de rentabilidad con excelente garantía.

3) Pago de Deudas:

Por lo regular las tasas de interés que se pagan por los préstamos y deudas es más alta que la que se paga por mantener el dinero ahorrado.

Entonces, se pueden cancelar este tipo de compromisos y recibir un mayor beneficio financiero que si estuviera invertido.

El objetivo principal de utilizar al máximo el efectivo sobrante es el de mantener su valor, ya que por la continua pérdida del poder adquisitivo de la moneda, el dinero

realmente se deprecia. Lo que se busca es recuperar esa capacidad de compra y mantenerla.

El Director o Propietario tiene aquí algunas guías principales de actuación en caso de faltantes o sobrantes de dinero. Sin embargo, pueden éstas combinarse o implantar otras nuevas, dependiendo de las circunstancias en que se desenvuelva el colegio en esos momentos.

4.3. Modelo de Aplicación

A continuación se presenta el modelo de un Presupuesto de Efectivo por un año completo, utilizando los modelos de presupuestos de Ingresos, Egresos y Aplicación de Utilidades examinados en capítulos anteriores.

En este capítulo se han presentado las principales opciones que pueden tomarse en cuanto a faltantes y sobrantes de dinero. Es de aplicarlas para resolver adecuadamente estas situaciones, aunque existen otras posibilidades más que el Director puede elegir para solventarlas.

Con la presentación de este modelo de Presupuesto de Efectivo aplicado a un colegio, queda demostrada

claramente su gran importancia, ya que presenta un panorama completo de las finanzas de una institución educativa indicando los momentos en que se pueden tener apuros económicos, para planificar adecuadamente su solución.

Crear y mantener un centro privado educativo operando implica riesgos y por la importancia que los colegios tienen para Guatemala, es necesario no solo que se mantengan funcionando, sino que mejoren continuamente la calidad de sus servicios.

La técnica presupuestal demostrada a lo largo de este trabajo, servirá de eficaz guía para fortalecer a las instituciones educativas guatemaltecas, lo cual se pretende con la realización de esta tesis.

PRESUPUESTO DE EFECTIVO 1,995

	CONCEPTOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV.	DIC
1-	SALDO INICIAL	10,000	63,462	62,199	66,436	57,173	48,410	(75,353)	(87,290)	(54,553)	(26,316)	72,921	(27,541)
2-(+)	INGRESOS POR CUOTAS	70,125	70,125	70,125	70,125	70,125	70,125	70,125	70,125	70,125	70,125		
3-(-)	ESTIMADO DE MOROSIDAD	3,506	3,506	3,506	3,506	3,506	3,506	3,506	3,506	3,506	3,506		
4-(-)	ESTIMADO DE DESERCIÓN	3,506	3,506	3,506	3,506	3,506	3,506	3,506	3,506	3,506	3,506		
5-(+)	RECUPERACION MOROSIDAD	2,805	2,805	2,805	2,805	2,805	2,805	2,805	2,805	2,805	2,805	2,805	
6-	TOTAL DE CUOTAS	65,918	65,918	65,918	65,918	65,918	65,918	65,918	65,918	65,918	65,918	2,805	0
7-(+)	TOTAL OTROS INGRESOS	72,225	0	0	0	0	0	6,500	6,500	0	75,000	0	0
8-	GRAN TOTAL DE INGRESOS	138,143	65,918	65,918	65,918	65,918	65,918	72,418	72,418	65,918	140,918	2,805	0
9-(-)	TOTAL DE EGRESOS	49,463	49,463	49,463	49,463	49,463	49,463	64,137	49,463	49,463	49,463	113,049	15,225
10-	UTILIDADES	66,680	16,455	16,455	16,455	16,455	16,455	8,281	22,955	16,455	91,455	(110,244)	(15,225)
11-	DISPONIBILIDAD 1	96,680	79,917	76,654	64,891	73,626	64,865	(87,072)	(64,335)	(36,088)	63,139	(37,323)	(42,766)
12-(+)	RESERVA PREST. LABORALES	9,782	9,782	9,782	9,782	9,782	9,782	9,782	9,782	9,782	9,782	9,782	9,782
13-	DISPONIBILIDAD 2	106,462	89,699	86,436	94,673	83,410	74,847	(57,290)	(54,553)	(26,316)	72,921	(27,541)	(32,984)
14-(-)	APLICACION DE UTILIDADES	45,000	27,500	20,000	37,500	35,000	150,000	30,000	0	0	0	0	0
15-	DISPONIBILIDAD TOTAL	63,462	62,199	66,436	57,173	48,410	(75,353)	(87,290)	(54,553)	(26,316)	72,921	(27,541)	(32,984)

(VER NOTAS AL PRESUPUESTO EN PAGINA SIGUIENTE)

NOTAS AL PRESUPUESTO DE EFECTIVO ANTERIOR

- * Se remarcaron algunas líneas claves para su mejor comprensión.
- * Al analizar la línea de disponibilidad total se observa lo siguiente :
 - a) Los cinco primeros meses (enero a mayo), se tendrán excedentes de efectivo.
 - b) De junio a septiembre se necesitarán importantes cantidades de efectivo. (Hacer las provisiones y contactos necesarios con tiempo).
 - c) Octubre presenta un excedente de dinero.
 - d) En noviembre y diciembre se tendrá necesidad también de recurrir a las fuentes de financiamiento.
 - e) Es recomendable aplicar las sugerencias anotadas en este capítulo acerca de las acciones a tomar en caso de tener excedentes de efectivo, y necesidades del mismo.

The following information was obtained from the records of the
 Department of the Interior, Bureau of Land Management, on
 the subject of the above-captioned land.
 The land is situated in the County of [County Name],
 State of [State Name], and is more particularly
 described as follows:
 [Detailed description of the land, including acreage, location,
 and any other relevant details.]
 The land is owned by [Owner Name], who is the
 sole and lawful owner of the same.
 The land is being offered for sale to the public
 at a public auction to be held on [Date] at [Location].
 The minimum bid for the land is \$[Amount].
 The land is being offered for sale on a "cash or
 check" basis, and the successful bidder must
 deposit the full purchase price with the
 Department of the Interior, Bureau of Land
 Management, at the time of the sale.
 The land is being offered for sale "as is,
 where is, and whatever the interest."
 The Department of the Interior, Bureau of Land
 Management, is not responsible for the accuracy
 of the information contained herein, and
 does not warrant the title to the land.
 The land is being offered for sale in
 accordance with the provisions of the
 Federal Land Management Policy Act of 1976,
 and the Department of the Interior, Bureau of
 Land Management, is not responsible for the
 accuracy of the information contained herein,
 and does not warrant the title to the land.
 The land is being offered for sale in
 accordance with the provisions of the
 Federal Land Management Policy Act of 1976,
 and the Department of the Interior, Bureau of
 Land Management, is not responsible for the
 accuracy of the information contained herein,
 and does not warrant the title to the land.

CONCLUSIONES

Con base a la investigación realizada se concluye que:

1. Los colegios se han desarrollado mucho en los últimos años, creciendo su número hasta abarcar aproximadamente una tercera parte del total de empresas que prestan servicios en el área metropolitana. Esto da una clara idea de su importancia.
2. Estos centros educativos no cuentan en su mayoría con una planificación financiera adecuada que les muestre su situación económica durante el ciclo escolar completo.
3. El 29% no utiliza ningún tipo de presupuestos, careciendo entonces de instrumentos financieros confiables que les orienten para poder prever el mañana, y el 71% únicamente formulan los presupuestos básicos de Ingresos y Egresos, pero para períodos cortos -un mes-, con lo cual se pierde la perspectiva a largo plazo.
4. El 88% de los colegios investigados no utilizan el Presupuesto de Efectivo y el 12% que lo hace, normalmente lo formulan para un año.
5. Las causas del desconocimiento de la técnica

presupuestal por parte de los Directores, se encuentran por una parte en que su formación académica humanística hace énfasis en los aspectos pedagógicos, siendo escasa la preparación en el área financiera; y por la otra en que su experiencia laboral especializada en educación no ha incluido el aspecto financiero.

RECOMENDACIONES

1. Que los centros educativos privados adopten la técnica presupuestal demostrada a lo largo de este trabajo, para que les sirva de eficaz guía para fortalecer sus objetivos y cuenten además con instrumentos financieros que les permitan manejar adecuadamente la incertidumbre.
2. Que los Directores de colegios se preocupen por adquirir los conocimientos necesarios para la correcta utilización del Presupuesto de Efectivo, implementando su uso en las instituciones que administran en pro de proporcionar más y mejores servicios educativos a los jóvenes educandos a su cargo.
3. Que las universidades del país incluyan el dominio de las técnicas presupuestales de Ingresos, Egresos y Efectivo en la pensión de sus carreras humanísticas, con el fin de enriquecerlas y preparar a los graduandos de tal forma que su labor sea más completa.
4. Que la Asociación de Directores de Colegios Privados realice seminarios que tengan como objetivo preparar a sus miembros en las técnicas presupuestales básicas descritas en este trabajo.

5. Que la Escuela de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, distribuya ejemplares de este estudio a los centros de información documental y a las instituciones que de alguna manera se relacionan con los centros educativos privados, con el fin de que sirva de base para la implementación completa y adecuada del Presupuesto de Efectivo.

6. Que la elaboración del Presupuesto de Efectivo se puede facilitar al utilizar "paquetes" especializados de computación tales como las "Hojas Electrónicas" "Quattro Pro"; "Lotus 1,2,3"; "Excel", y otras disponibles en el mercado especializado, para ahorrar tiempo y esfuerzo en la formulación y proyección de los presupuestos.

BIBLIOGRAFIA

Asamblea Nacional Constituyente. CONSTITUCION POLITICA DE LA REPUBLICA DE GUATEMALA. Guatemala. 31 de mayo de 1985.

Bittel, Lester y Ramsey, Jackson. ENCICLOPEDIA DEL MANAGEMENT -Organización y Administración de Empresas. Barcelona : Centrum, 1988. 1,307 Págs.

Burbano Ruiz, Jorge. PRESUPUESTOS-ENFOQUE MODERNO DE PLANEACION Y CONTROL DE RECURSOS. Colombia: McGraw-Hill, 1988. 444 Págs.

Del Río González, Cristóbal. TECNICA PRESUPUESTAL. México: Ediciones Contables y Administrativas, 1983. 207 pags.

Gitman, Lawrence J. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA-Tercera Edición. México: Editorial Harla, 1986. 782 Págs.

Gobierno de Guatemala. Ministerio de Educación. LEGISLACION EDUCATIVA-Recopilación- 1966-1992. Guatemala : CENALTEX. 1993. 453 Págs.

Levin, Dick. ESTADISTICA PARA ADMINISTRADORES. México : PRENTICE-HALL HISPANODAMERICANA, 1981. 454 págs.

Medrano Linares, María del Carmen. EL PAPEL DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN LAS ORGANIZACIONES DE SERVICIO EN EL MEDIO GUATEMALTECO. MODELO SUGERIDO. Tesis de Graduación. Octubre 1, 1994. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala.

Melendreras, Tristán y Castañeda Guan, Luis E.. ASPECTOS GENERALES PARA ELABORAR UNA TESIS PROFESIONAL O UNA INVESTIGACION DOCUMENTAL. Guatemala: Facultad de Ciencias Económicas, USAC. 1992. 101 Págs.

Nickerson, Clarence B. MANUAL DE CONTABILIDAD PARA NO CONTADORES. Barcelona : Centrum. 1986. 619 Págs.

Purcell, W.R. COMO COMPRENDER LAS FINANZAS DE UNA COMPAÑIA. Colombia: Grupo Editorial Norma, 1991. 144 Págs.

Ramírez Padilla, David Noel. CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA. México : Mcgraw-Hill, 1988. 265 Págs.

Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración de Empresas. CURSO DE ADMINISTRACION FINANCIERA II. Material de apoyo. 1990.

Zorrilla Arena, Santiago y Torres Xammar, Miguel. GUIA
PARA ELABORAR TESIS. México: UNAM. 1988

**CUESTIONARIO PARA SER APLICADO A LOS DIRECTORES DE CENTROS
EDUCATIVOS PRIVADOS DE EDUCACION MEDIA**

01-¿ Tienen elaborado un Presupuesto de Egresos ?

SI NO

Si la respuesta es "SI", pasar a pregunta No. 02
Si la respuesta es "NO", pasar a pregunta No. 03

02-¿ Qué periodo cubre ? _____

03-¿ Tienen elaborado un Presupuesto de Ingresos ?

SI NO

Si la respuesta es "SI", pasar a pregunta No. 04
Si la respuesta es "NO", pasar a pregunta No. 05

04-¿ Qué periodo cubre ? _____

05-¿ Tienen elaborado un Presupuesto de Efectivo ?

SI NO

Si la respuesta es "SI", pasar a pregunta No. 06
Si la respuesta es "NO", pasar a pregunta No. 13

06-¿ Qué periodo cubre ? _____

(Con las siguientes preguntas se trata de establecer si usan adecuadamente el Presupuesto de Efectivo)

07-¿ Les muestra ese Presupuesto de Efectivo cuándo tendrán necesidad de dinero ?

SI NO

Si la respuesta es "SI", pasar a pregunta No. 08
Si la respuesta es "NO", pasar a pregunta No. 09

08-¿ Qué acciones realizan entonces ? _____

09-¿ Porqué ? _____

10-¿ Les muestra ese Presupuesto de Efectivo cuándo tendrán exceso de fondos ?

SI NO

Si la respuesta es "SI", pasar a pregunta No. 11

Si la respuesta es "NO", pasar a pregunta No. 12

11-¿ Qué acciones realizan entonces ? _____

12-¿ Porqué ? _____

13-¿ Porqué ?

- Por Desconocimiento (pasar a pregunta No. 14)
- Por falta de tiempo (Se conoce pero no se elabora)
- No es importante (Se conoce pero es innecesario)
- Otras (Especificar): _____

14-¿ Cuáles cree Ud. que son las razones por las que no conoce el Presupuesto de Efectivo ? _____
