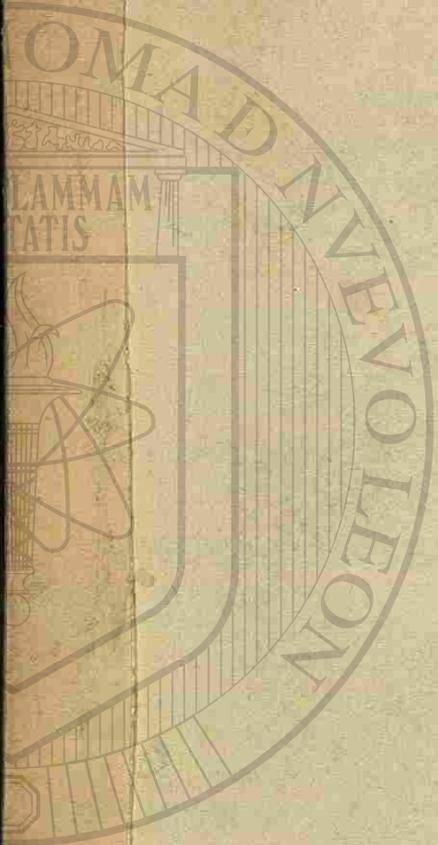


SEP /UANL

**SUBSECRETARIA DE
EDUCACION SUPERIOR E INVESTIGACION CIENTIFICA
DIRECCION GENERAL DE EDUCACION SUPERIOR**



UANL



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCION GENERAL DE BIBLIOTECA

342

Tercer Seminario sobre
"Presupuesto por Programas"
H. Comisión de Hacienda
Contraloría General
Depto. de Presupuestos.

DIRECCION DE FOMENTO A

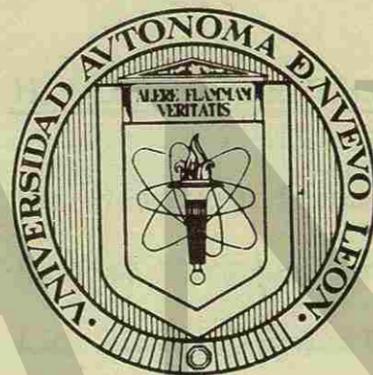
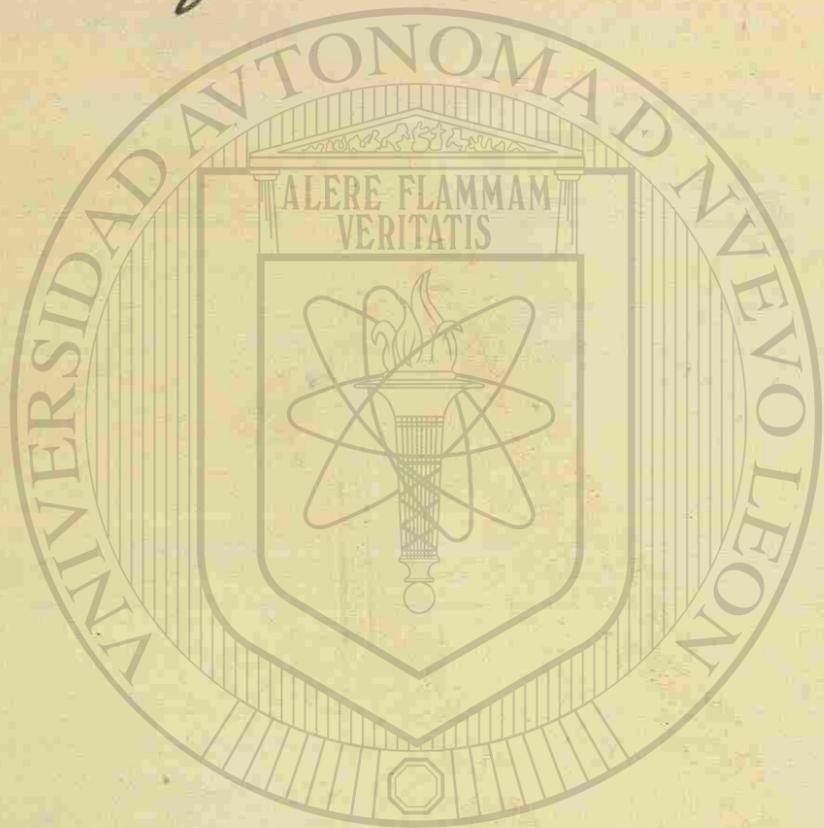
MILB
42 42 2

T315

TERCER SEMINARIO SOBRE PRESUPUESTO-POR PROGRAMAS.

342

Núm. Clas. 358.156
úm. Autor 731
Núm. Adg. 08284
Procedencia /
Precio _____
Fecha 1- OCT. 1979
Clasificó _____
Catalogó By



U A N L

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA
"ALFONSO REYES"

082841

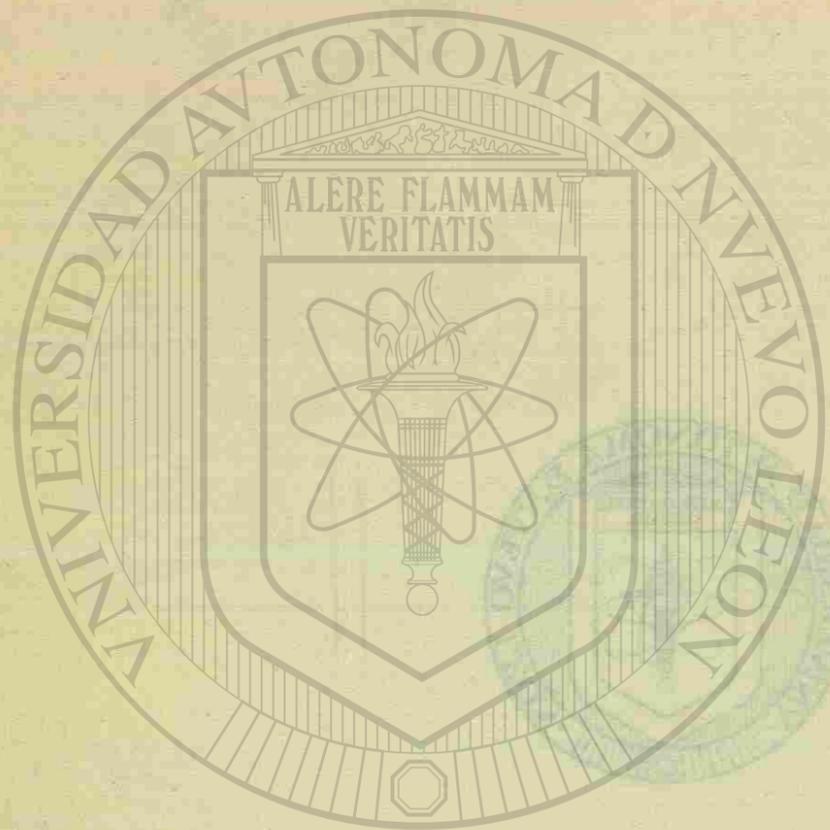
Tercer Seminario sobre
"Presupuesto por Programas"
H. Comisión de Hacienda
Contraloría General
Depto. de Presupuestos.

LB2342

.2

.M4

54



D I R E C T O R I O

R E C T O R

Dr. Alfredo Piñeyro López

H. COMISION DE HACIENDA

Ing. Nemesio J. Pérez Elizondo

Dr. José Mario Gutiérrez Zambrano

Lic. Ricardo Treviño García

CONTRALOR GENERAL

C.P. Roberto Chapa Martínez

JEFE DEL DEPTO. DE PRESUPUESTOS

Lic. Joel Moreno Barrios.

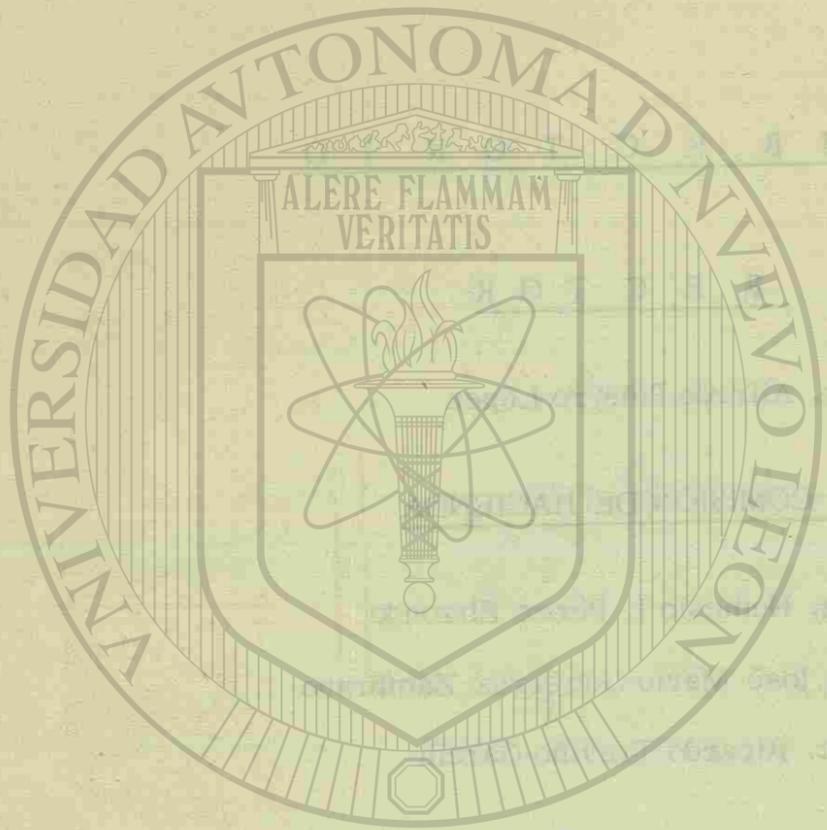
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



Capilla Alfonso
Biblioteca Universitaria

FONDO UNIVERSITARIO

55360



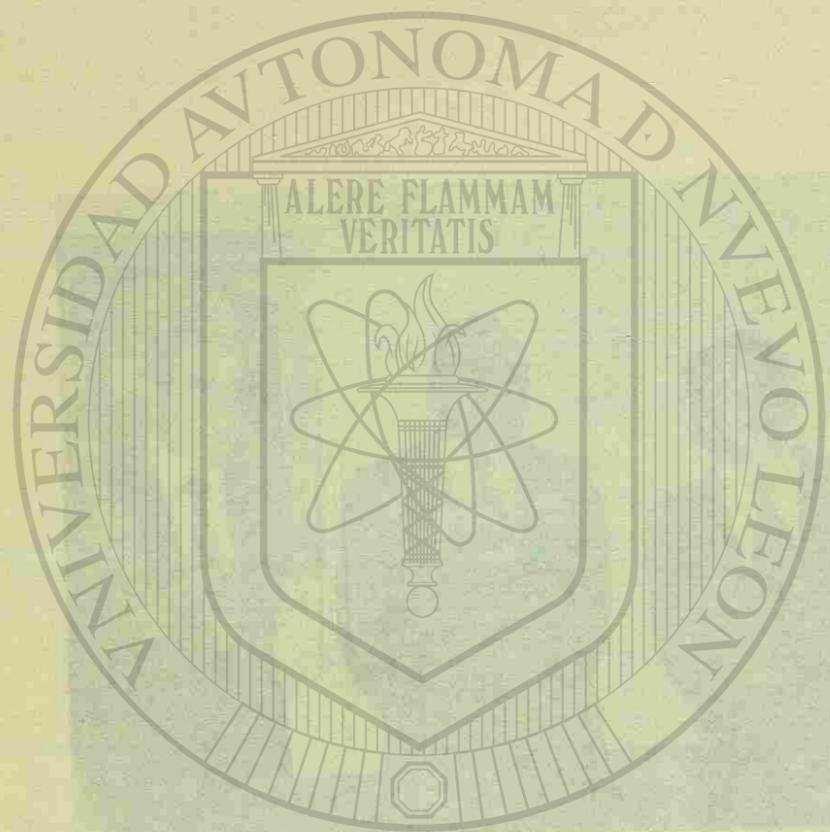
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



MIEMBROS DE LA H. COMISION DE HACIENDA DE LA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON, LIC. RICARDO TREVIÑO GARCIA, ING. NEMESIO J. PEREZ ELIZONDO Y DR. J. MARIO GUTIERREZ ZAMBRANO.

INDICE



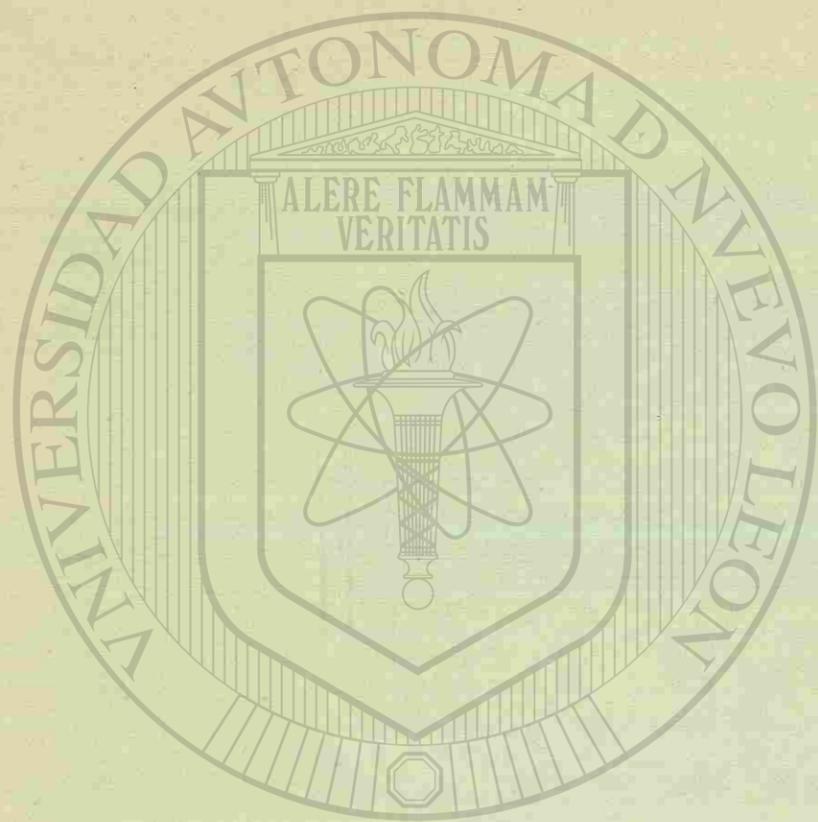
MEMBROS DE LA COMISION DE RACIONALIZACION DE LA UNIVERSIDAD
DADO EN LA CIUDAD DE NUEVO LEON EL DIA CINCO DE ABRIL DE 1964
GARCIA JACINTO, MEMBRADO Y REYES ELIZABETH Y DR. J. MARRIO
ALFONSO GARCIA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UANI

INDICE



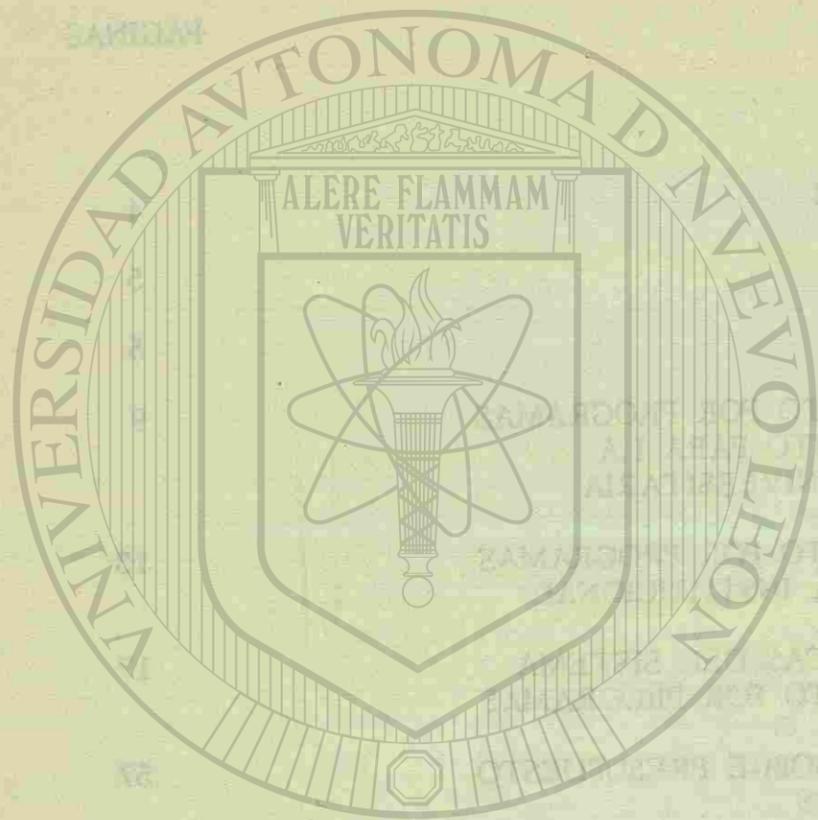
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

INDICE

PAGINAS

PRESENTACION	4
OBJETIVO	5
PROGRAMA	5
EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS UN INSTRUMENTO PARA LA PLANEACION UNIVERSITARIA	9
EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS Y SU DINAMICA INSTITUCIONAL	13
CARACTERISTICAS DEL SISTEMA DE PRESUPUESTO POR PROGRAMAS	17
BIBLIOGRAFIA SOBRE PRESUPUESTO POR PROGRAMAS	57



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

PRESENTACION

U A N L



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

SEMINARIO DE PRESENTACION DE LA TECNICA DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS A NIVEL INSTITUCIONAL.

La H. Comisión de Hacienda de la U.A.N.L., a través de la Contraloría General, con el apoyo de la Dirección de Fomento Institucional, dependiente de la Dirección General de Educación Superior, ofrece a los funcionarios, directivos y administradores de la Universidad Autónoma de Nuevo León, un seminario con duración de dos días, sobre la técnica del presupuesto por programas, en el cual se dará una visión que la técnica, como instrumento, tiene para ayudar a que esa casa de estudios aumente su capacidad institucional y pueda desarrollar mejor sus acciones.

OBJETIVO

Lograr que los asistentes tengan una visión de conjunto de lo que es y significa la técnica del presupuesto por programas, como instrumento de la planeación, así como de su utilidad a nivel institucional. Al mismo tiempo, iniciar los trabajos tendientes a la elaboración del Presupuesto por Programas para 1980.

- 1 La planeación y la técnica del presupuesto por programas como instrumento de ésta.

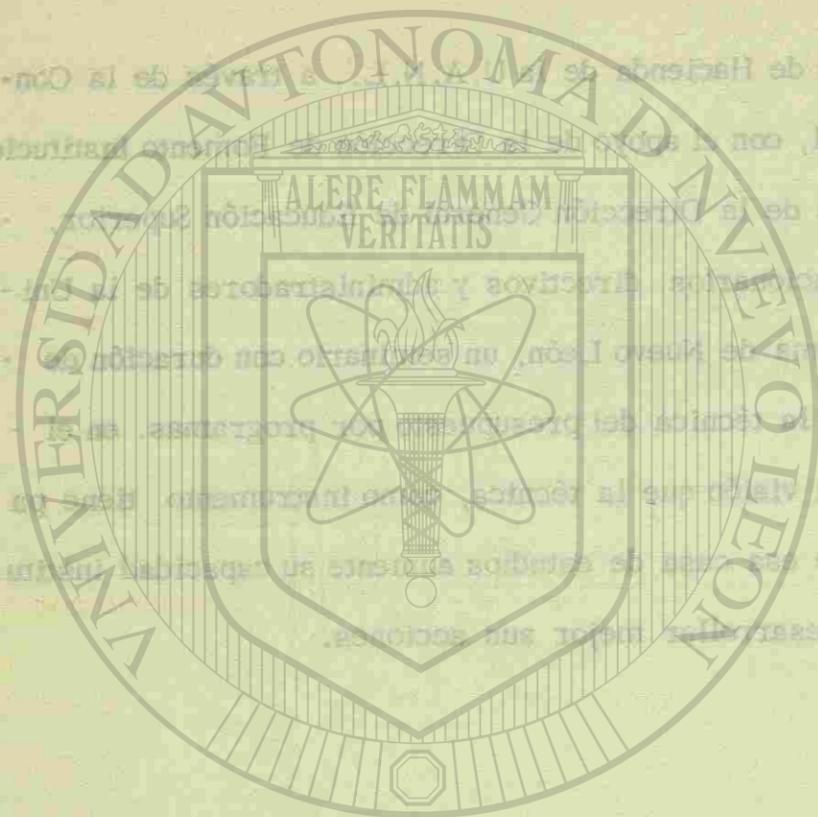
- 2 La técnica del presupuesto por programas y su utilización en las instituciones de educación superior.
- 3 Importancia ventajas dinámica e implicaciones de la técnica del presupuesto por programas.
- 4 La Secretaría de Educación Pública y el proceso de implementación del presupuesto por programas en las instituciones de educación superior.
- 5 Conclusiones y ronda de preguntas.
- 6 Entrega de formatos para la elaboración del Presupuesto por Programas para 1980 y explicación de los mismos.

DURACION

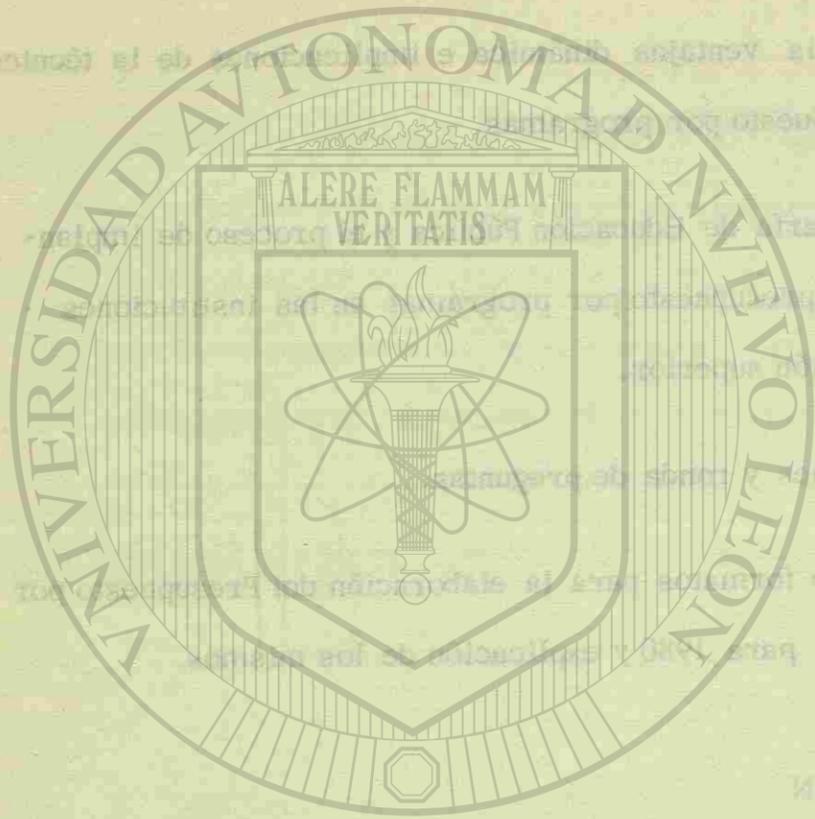
El Seminario tendrá una duración de dos días y comprenderá un total de 12 horas.

FECHAS.

4 y 5 de Octubre de 1979.



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



HORARIO

9 a 15 horas.

JUANIL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ORACION

9 a 12 horas



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS
UN INSTRUMENTO PARA LA PLANEACION
UNIVERSITARIA

PONENTES

El Sistema de Educación Superior en México está atravesando por una situación histórica que bien podemos caracterizar en una concepción: Planeación. Decir que este proceso da una matriz particular al Sistema es afirmar que el mismo sostiene vivamente los principios que lo han sustentado a lo largo del presente siglo pero que en el momento actual...

Lic. Miguel Angel Calderón R.

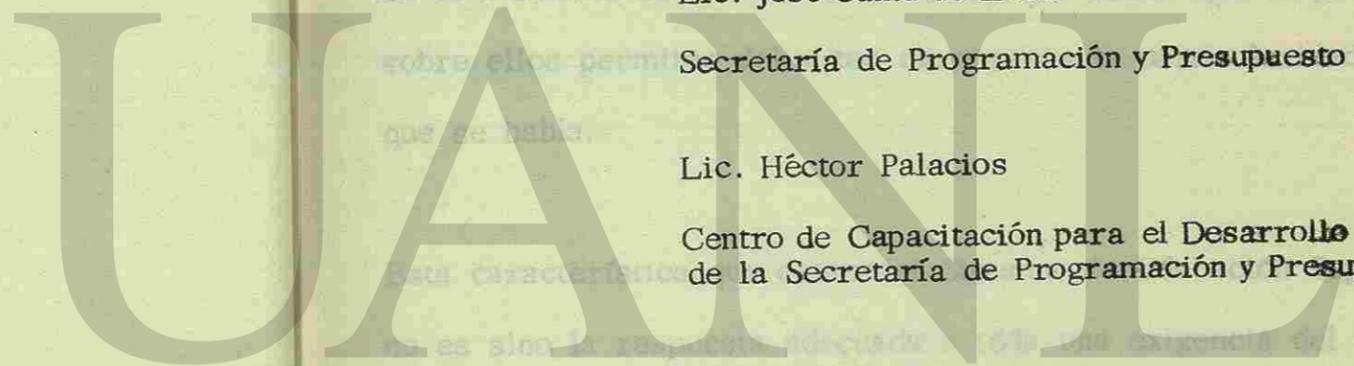
Secretaría de Educación Pública

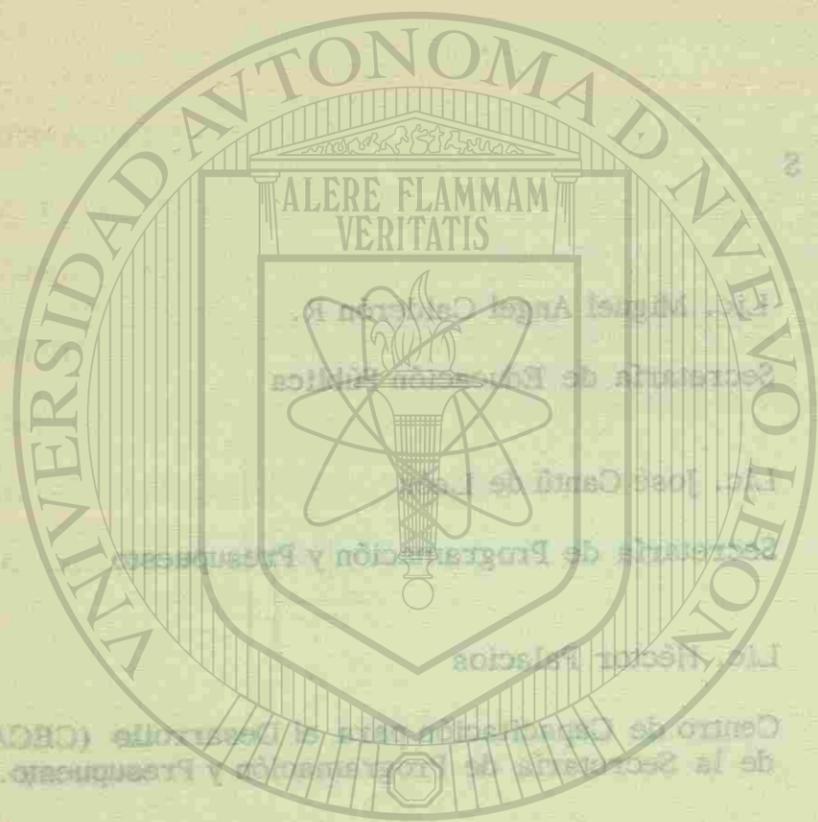
Lic. José Cantú de León

Secretaría de Programación y Presupuesto

Lic. Héctor Palacios

Centro de Capacitación para el Desarrollo (CECADE) de la Secretaría de Programación y Presupuesto.





EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS
UN INSTRUMENTO PARA LA PLANEACION
UNIVERSITARIA

El Sistema de Educación Superior del país está atravesando por una situación histórica que bien podemos sintetizar en una concepción: Planeación. Decir que este proceso da una matriz particular al Sistema es afirmar que él mismo sostiene vivamente los principios que lo han sustentado a lo largo del presente siglo pero que en el momento actual asume una dinámica nueva que al predominar sobre ellos permiten delimitar claramente la particularidad de la que se habla.

Esta característica que asume el Sistema de Educación Superior no es sino la respuesta adecuada a toda una exigencia del enriquecimiento de la sociedad en su conjunto, es decir que en la medida en que el Estado pretende satisfacer, a través de la Educación Superior, las necesidades que la sociedad mexicana ha manifestado, se ha visto en la obligación de garantizar un proceso que se impone independientemente de las decisiones voluntariamente realizadas. Así, el proceso de Planeación de la Educación Superior de México se encuentra en su etapa inicial y por lo mismo en su etapa más crítica dado que los resultados concretos a que se llegue estarán conformando el "carácter"

de dicha planeación una vez que la misma haya definido un organismo maduro.

Las distintas manifestaciones de la cultura de la sociedad llegan a su máxima contradicción cuando estas se encuentran en un período de transición. El proceso educativo en su conjunto está en ese momento crítico y por ello resulta difícil sintetizar sus características centrales. Pero ello no impide reconocer las necesidades básicas que este organismo, en el cual se corporiza plenamente la vida cultural, tiene de implementar voluntariamente los mecanismos para que dichas necesidades sean satisfechas.

Desde esta perspectiva el elemento que más eficazmente acompaña el proceso de la planeación es la Técnica de Programación Presupuestaria que concentra entre sus principios los criterios básicos de la planeación o planificación.

"El presupuesto por programas es un proceso integrado de formulación, ejecución, control y evaluación de decisiones, tendiente a lograr una mayor racionalización de la función administrativa, que parte de una clara definición de objetivos y metas, y conlleva la

determinación de las acciones alternativas que pueden ejecutarse; la selección de las más adecuadas, su agrupación en programas; su cuantificación en función del destino del gasto; así como una clara determinación de funciones y responsabilidades.

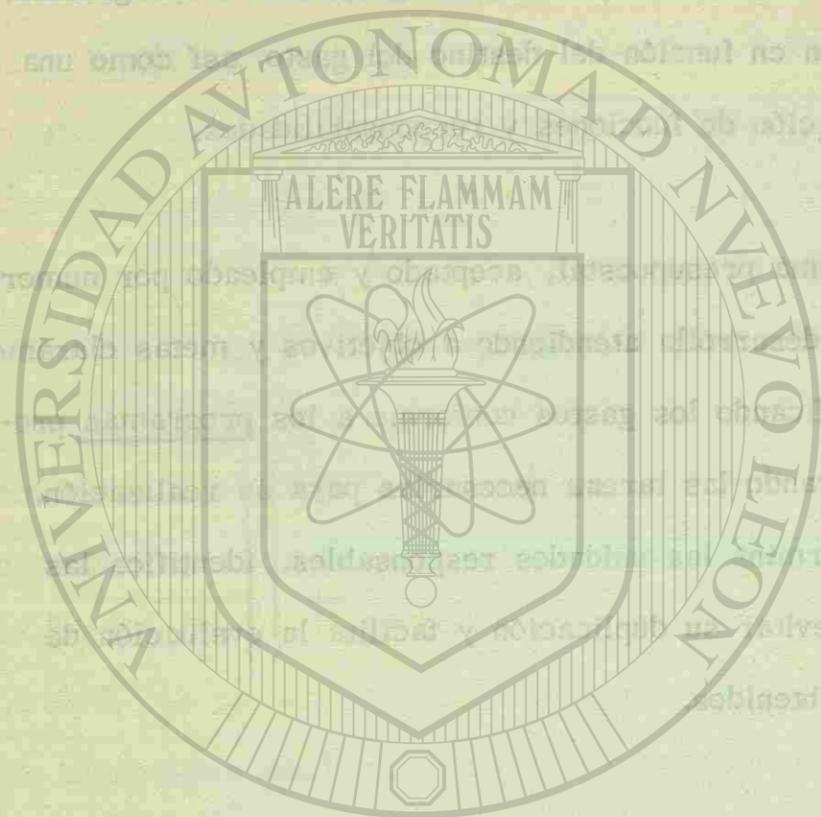
Este sistema presupuestal, aceptado y empleado por numerosos países, se desarrolla atendiendo a objetivos y metas claramente definidos, clasificando los gastos conforme a los programas propuestos y mostrando las tareas necesarias para su realización. Asimismo, determina las unidades responsables, identifica las funciones para evitar su duplicación y facilita la evaluación de los resultados obtenidos.

Lo anterior reviste una gran importancia para las entidades, ya que facilita un mejor entendimiento interfuncional y establece bases sólidas de programación. Su formulación tiene, además, un importante efecto orientador sobre el personal "(Secretaría de la Presidencia-Investigación Preliminar. Presupuesto por Programas México, 1976).

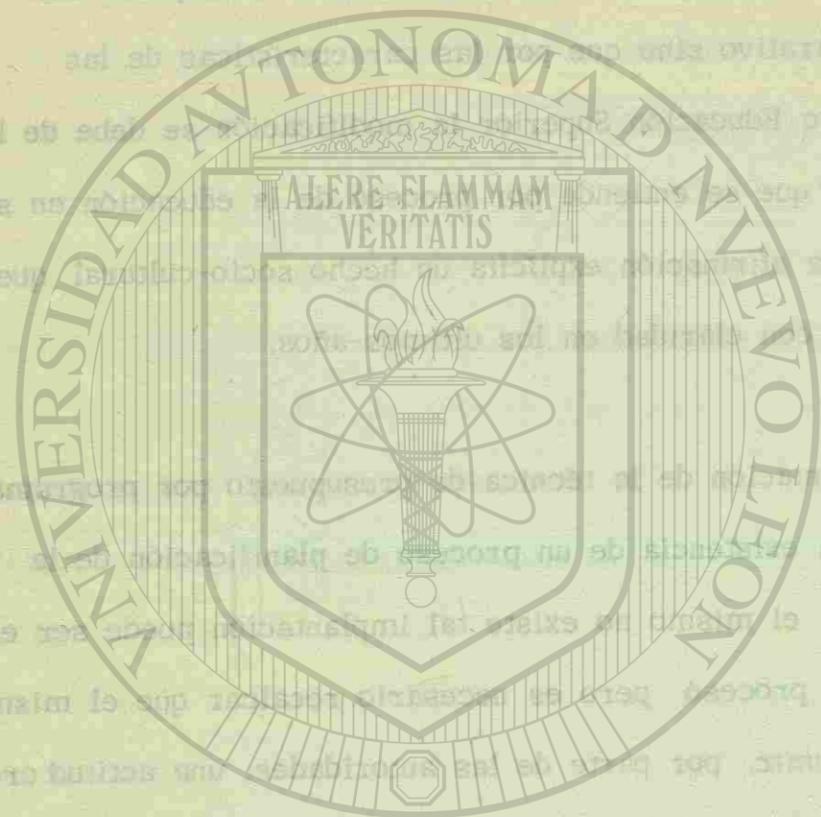
Esta bondad de la técnica no significa que los problemas financieros de las Universidades sean resultados a corto plazo.

Por el contrario el proceso de implantación significa un movimiento en el cual se debe modificar no únicamente la concepción del hecho administrativo sino que por las características de las Instituciones de Educación Superior la modificación se debe de hacer extensiva a lo que se entiende por proceso de la educación en su conjunto. Esta afirmación explícita un hecho socio-cultural que ha sido detectado con claridad en los últimos años.

La implantación de la técnica de presupuesto por programas (PPP) supone la existencia de un proceso de planificación de la Institución y si el mismo no existe tal implantación puede ser el inicio de dicho proceso pero es necesario recalcar que el mismo significa el asumir, por parte de las autoridades, una actitud creativa y una elasticidad mental que permita romper con el cerco de la monotonía y de la inercia en la que se encierra el proceso de la educación superior en México.



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS Y SU DINAMICA INSTITUCIONAL

Las instituciones públicas de educación superior no quedan fuera del marco definido por la respuesta que la administración pública da a las demandas de carácter social, político económico y cultural que plantea la sociedad en su conjunto. En este sentido el sector público colabora para garantizar el mejor cumplimiento de las funciones de los centros de enseñanza superior, en virtud de que son lugares en los que se forma a los técnicos y profesionales necesarios para el desarrollo nacional. Esto implica la necesidad de redefinir permanentemente las acciones que de manera tradicional se han venido realizando para poder enfrentar y resolver con nuevos métodos los nuevos problemas que se les presentan a las instituciones de educación superior.

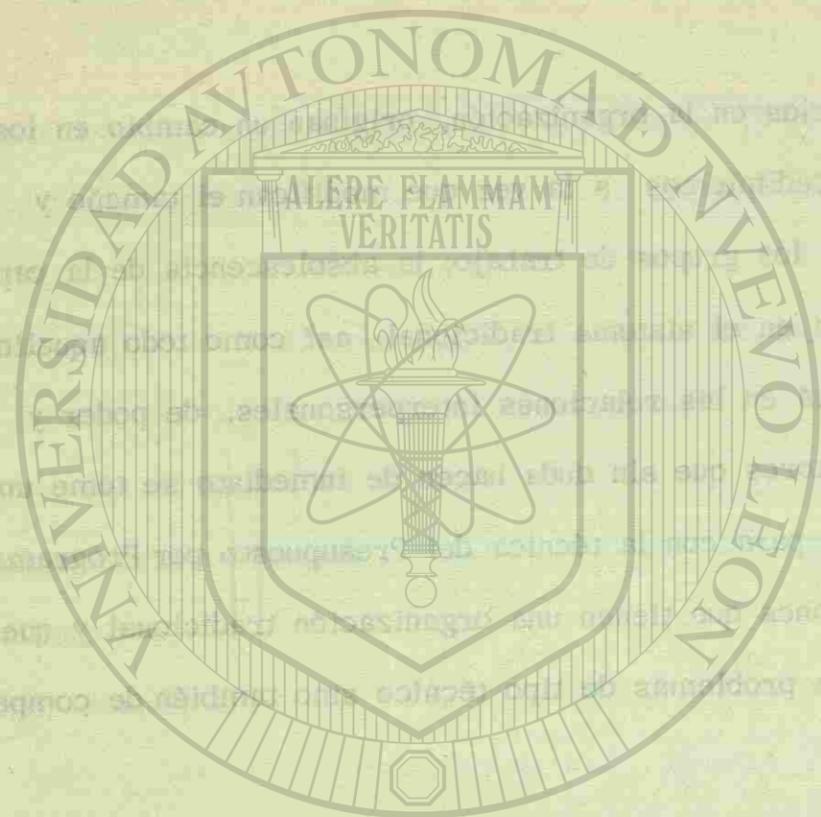
La técnica del presupuesto por programas, es un instrumento que auxilia a las instituciones de educación superior para que puedan adecuarse a los cambios cuantitativos y cualitativos que se suceden cotidianamente en el contexto global en el que éstas se desarrollan. Así mismo esta capacidad de respuesta tiene como complemento la posibilidad de realizar presiones que hagan posible la introducción

de cambios en la institución, al mismo tiempo que introduce las modificaciones consecuentes en la forma y el estilo de trabajo.

Los cambios en la organización, originan un cambio en los métodos y procedimientos. a la vez que modifican el tamaño y composición de los grupos de trabajo; la obsolescencia de la capacitación adquirida en el sistema tradicional, así como todo aquello que se producirá en las relaciones interpersonales, de poder y status, son factores que sin duda hacen de inmediato se tome una actitud negativa para con la técnica del Presupuesto por Programas en las instituciones que tienen una organización tradicional y que no sólo conlleva problemas de tipo técnico sino también de comportamiento.

Contrariamente a lo que pudiera pensarse, la aplicación de la presupuestación programática permite reforzar la estructura organizativa de las instituciones en los siguientes aspectos:

- 1) Se podrá trabajar con más eficacia a través de la definición de programas que permitan lograr los objetivos que se ha propuesto alcanzar la institución, tanto a corto como a mediano plazo.



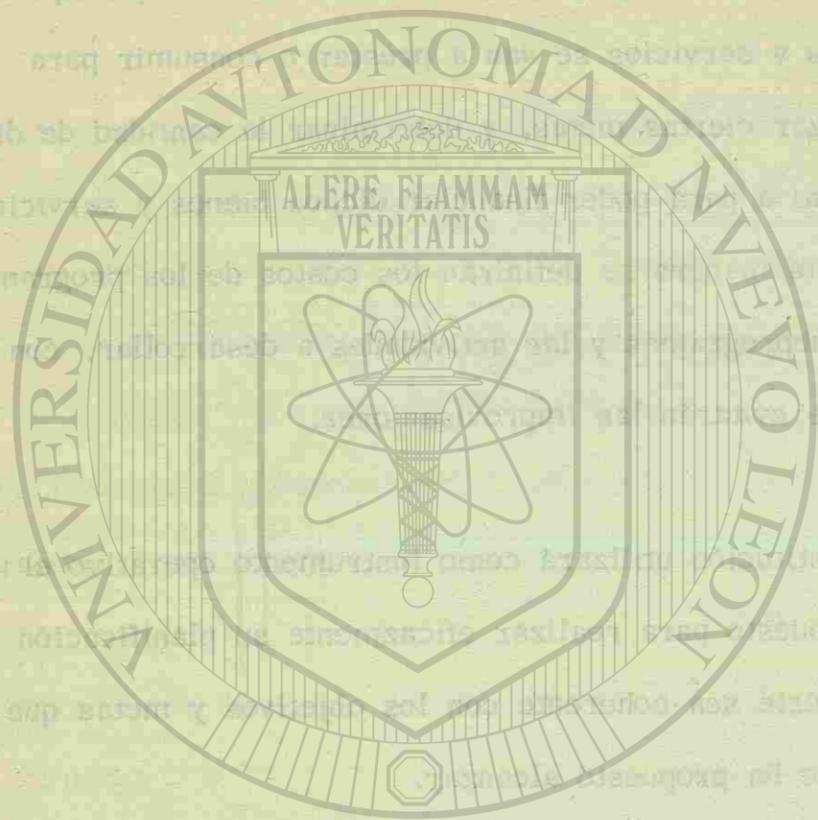
- 2) Se podrán precisar los presupuestos en materia financiera debido a que, hay que definir concretamente que tipo de bienes y servicios se van a prestar o consumir para alcanzar ciertas metas, y determinar la cantidad de dinero necesaria para poder financiar dichos bienes y servicios. De esta manera se definirán los costos de los programas, los subprogramas y las actividades a desarrollar, con lo que se evitarán las improvisaciones.
- 3) La institución utilizará como instrumento operativo el presupuesto para realizar eficazmente su planificación en tanto éste sea coherente con los objetivos y metas que ésta se ha propuesto alcanzar.
- 4) Al término del ejercicio se podrán verificar si se ha cumplido con los objetivos, las metas y las actividades que se marcaron al principio del plan pudiendo controlar de esta manera las realizaciones de todos aquellos que participen en la ejecución del plan;
- 5) La responsabilidad de los ejecutores será más amplia, dado

que no sólo habrá responsables del manejo de los fondos, sino también habrá responsables de que se alcancen las metas programadas con costos establecidos;

- 6) Se evitará la duplicidad de funciones, debido a que se definirán perfectamente las unidades responsables de la ejecución del plan;
- 7) Los presupuestos de la institución, dada la presentación programática de éstos, serán más accesibles a los órganos revisores.

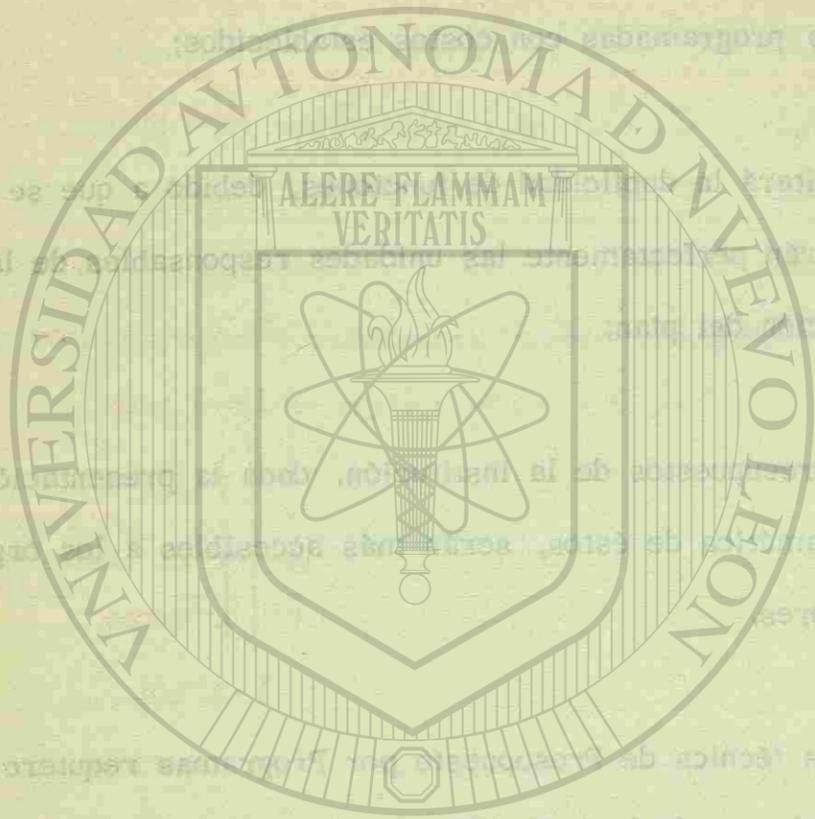
El uso de la técnica de Presupuesto por Programas requiere para su funcionamiento, de la existencia de un sistema de información completo, que a la vez que sirva para obtener datos estadísticos confiables, pueda ser utilizado para la actualización y mejoramiento de los programas que se pretenda desarrollar en el futuro.

El uso de esta técnica permite realizar un cambio en la orientación de la aplicación del presupuesto, en el sentido de sustituir el "en qué voy a gastar" por el "qué debo hacer".



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA DE PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

El sistema de Presupuesto por Programas, tiene por objeto coadyuvar a la incorporación, en todos los niveles académico-administrativos, de criterios racionales y de instrumentos adecuados para la programación, operación y evaluación de las actividades que en esta materia correspondan a cada función establecida.

Lo anterior significa que la mayor parte del esfuerzo se deberá orientar para la creación de una actitud mental, y una capacidad administrativa, compatibles con la operación de esos criterios, coordinando cada actividad institucional con los objetivos de mayor alcance establecidos para las propias funciones universitarias.

A ese respecto, el Presupuesto por Programas tiene [®] como misión reunir y jerarquizar las demandas, que en todos los órdenes enfrenten dichas instituciones. Sin embargo su cometido puede ser, más amplio, ya que la identificación

de los objetivos fundamentales, se efectúan en base a una perspectiva de mayor alcance en el tiempo, y por lo tanto, posibilita la introducción y consolidación de una actitud previsorá frente a los problemas que demandan una atención prioritaria.

Por otra parte, es conveniente señalar que esta actitud es la única compatible con la dinámica de cambio que debe existir en todas las universidades, ya sea que se trate de cambios espontáneos o deliberados, aún cuando la determinación de las políticas fundamentales debe sustentarse en un conocimiento lo más objetivo posible de la realidad social, política, económica y cultural del país.

El ejercicio del presupuesto tiende a convertirse en un conjunto armónico de programas y actividades que deben realizarse en el plazo inmediato de su vigencia anual, pero que debe contemplarse dentro del marco de las proyecciones a mediano y largo plazo.

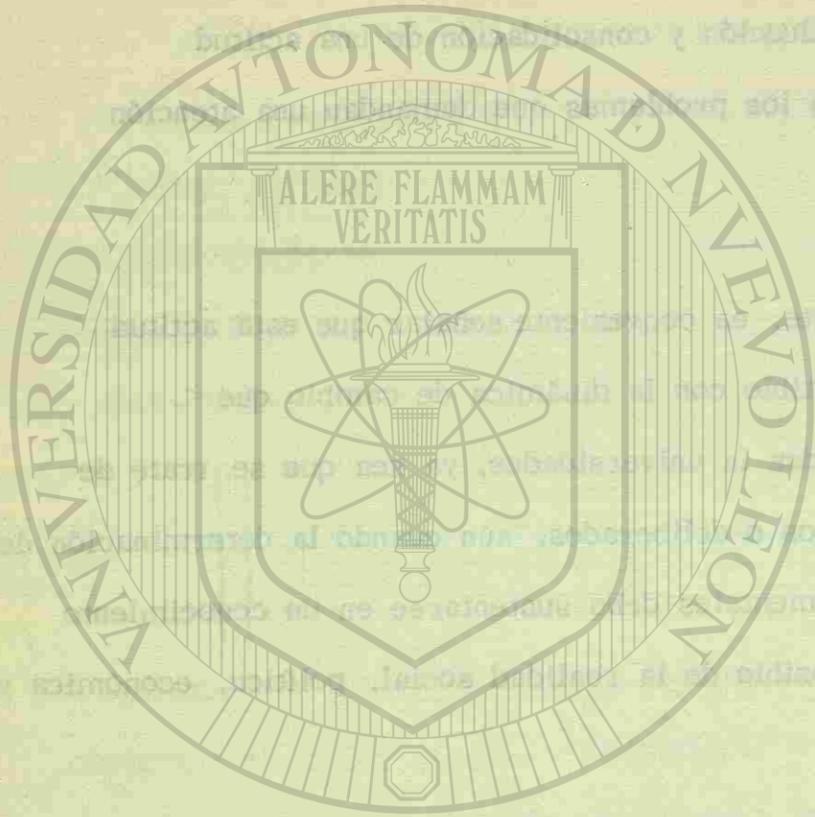
La acción resultante de este proceso deberá conducir al crecimiento gradual y sostenido de la eficiencia con que se

administren los recursos institucionales, y consecuentemente a un grado de satisfacción cada vez mayor, de las necesidades fundamentales que enfrentan los centros universitarios.

Por programa se deberá entender, el conjunto de actividades que con ciertas características y elementos homogéneos se realizan con el fin de lograr en un tiempo determinado un objetivo común, y por eficiencia a la doble relación entre recursos empleados y producto obtenido y el grado en que este coincide con el objetivo.

El Presupuesto por Programas debe permitir la superación de las limitaciones propias del sistema presupuestario tradicional, particularmente en lo que se refiere a la definición explícita de los programas de trabajo, y a la relación que deben guardar éstos con la disponibilidad real y potencial de los recursos existentes.

Asimismo el nuevo sistema deberá requerir y promover un sistema de información cualitativamente superior, que permita valorar el grado de consistencia con la que se realiza la distri-



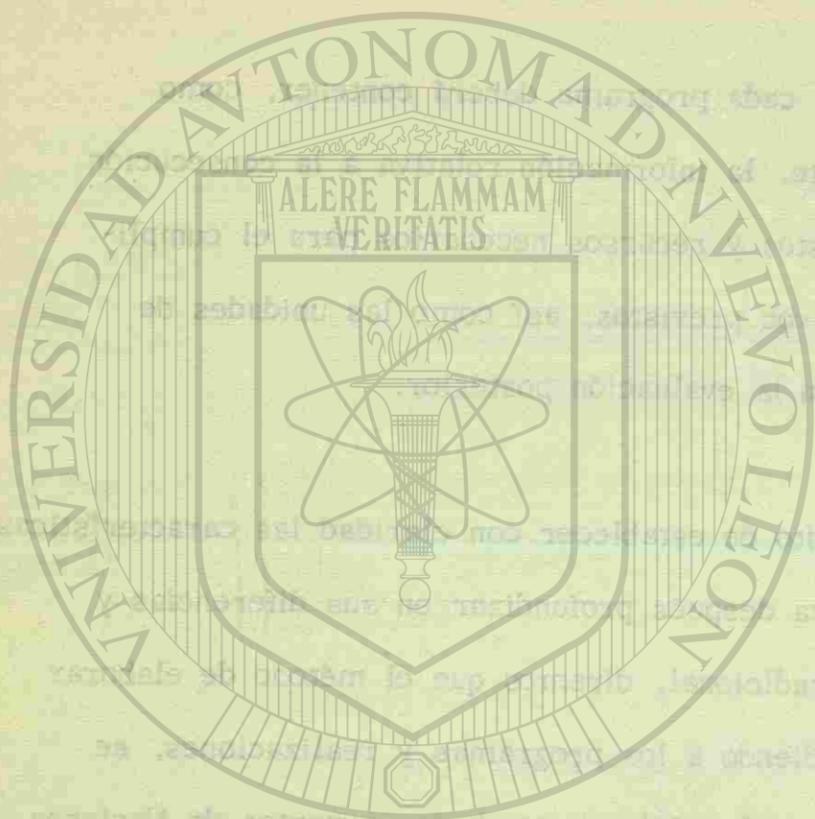
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

bución de los recursos, así como el rendimiento, producto de dicha asignación.

Por tal razón, cada programa deberá contener, como se verá más adelante, la información relativa a la consecución de actividades, costos y recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos previstos, así como las unidades de medida que permitan la evaluación posterior.

Con el propósito de establecer con claridad las características de este sistema para después profundizar en sus diferencias y ventajas sobre el tradicional, diremos que el método de elaborar el presupuesto atendiendo a los programas y realizaciones, se basa, de acuerdo con el señalamiento de los expertos de Naciones Unidas en la aplicación las siguientes consideraciones que están interrelacionadas entre sí:

- i. - Establecimiento de programas y actividades para cada función, señalando con claridad los objetivos que se persiguen: [®]



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ii. - De acuerdo con lo anterior correlacionar el sistema de contabilidad y de gestión financiera, estableciéndose así una relación directa entre los programas y su costo. El propósito de realizar algo y el costo que esto implica, deben ser consideraciones inseparables.

iii. - Establecer, conforme a cada programa y sus subdivisiones, unidades de medidas que permitan evaluar los resultados. Una vez que los programas y los costos estén interrelacionados, y hayan sido determinadas estas unidades de medición y los indicadores del rendimiento para cada programa, el sistema estará en condiciones de permitir una administración presupuestaria eficaz.

Así pues, un Presupuesto por Programas es aquel en que se presentan los propósitos y objetivos para los que se solicitan los fondos, los costos de los programas propuestos para alcanzar esos objetivos, y los datos cuantitativos que permitan medir las realizaciones y el trabajo conforme a cada programa.

OBJETIVOS FUNDAMENTALES

Uno de los obstáculos más frecuentes en la ejecución de planes a largo y mediano plazo, es la carencia de instrumentos administrativos que traduzcan con la necesaria precisión los planes a corto plazo. El Presupuesto por Programas tiene, como se ha visto, esta característica, ya que sus principios establecen una vinculación entre los primeros y los planes anuales operativos, logrando de esta manera su integración y continuidad.

Es por esto que el adoptar la técnica de presupuestación por programas, debe significar para las instituciones universitarias, una nueva forma de pensar y actuar, ya que la orientación que de ella se deriva, le permitirá conducirse por rumbos que han sido definidos previamente en los planes elaborados.

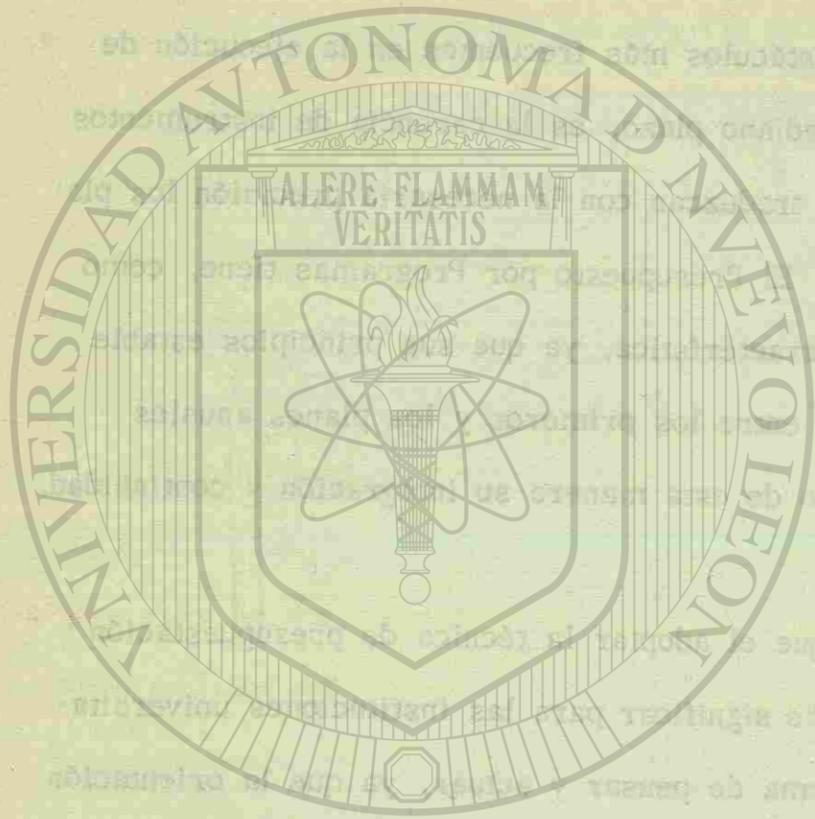
Asimismo debe representar un mecanismo rector que permita la organización, planeación, programación y control, en el sentido de que no puede concebirse un sistema de presupuesto como el que se sugiere, si no existe una organización adecuada.

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA
"ALFONSO REYES"

porque es a través de él como se materializarán los planes pre establecidos; porque éste prevé las actividades que se efectuarán en el período, así como los recursos que se requerirán para llevarlas a cabo; y finalmente, porque a través de informes periódicos serán analizados los resultados, a fin de efectuar con toda oportunidad las rectificaciones que sean necesarias para alcanzar los objetivos propuestos.

El sistema permite además lograr la racionalidad en el uso de los recursos disponibles, dándole cursos alternativos en función de objetivos específicos; logrando con esto eficiente asignación de aquellos, relacionando las disponibilidades con las metas esperadas asignando a cada unidad presupuestaria sus recursos en la medida que han sido jerarquizadas sus necesidades.

El sistema de Presupuesto por Programas, tiene por lo tanto objetivos múltiples, aunque en primer lugar pretende con la integración de los programas que desarrolla, alcanzar el objetivo del organismo con los recursos de que dispone utilizándolos de la manera más conveniente.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

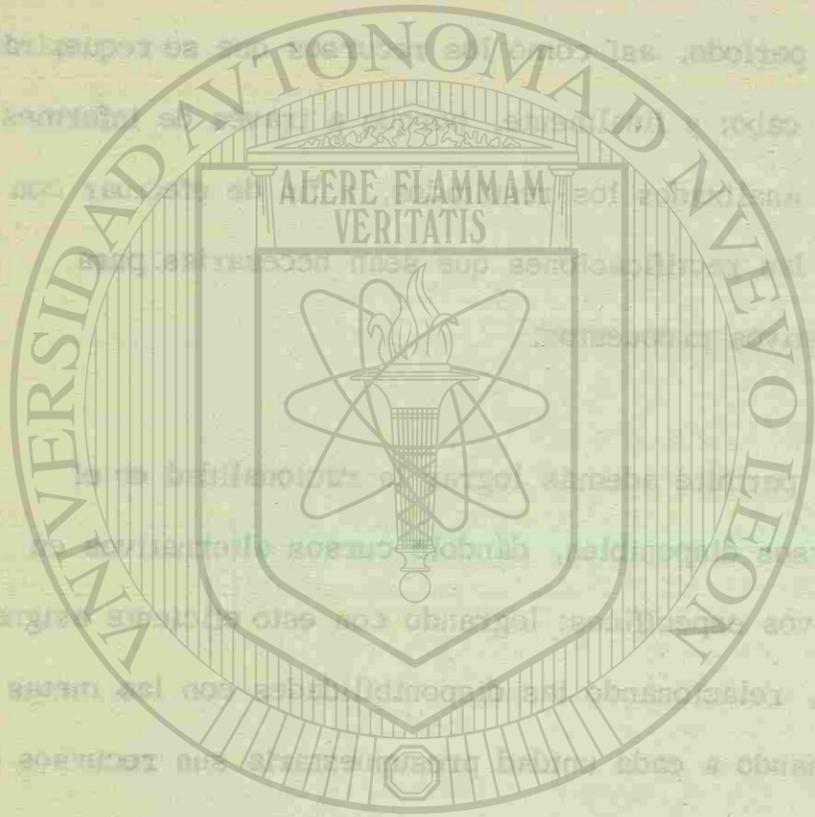
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA
ALFONSO REYES

VENTAJAS SOBRE EL SISTEMA TRADICIONAL

Considerando todo lo anterior, es posible afirmar que entre los principales aportes que la técnica de Presupuesto por Programas puede proporcionar a las universidades interesadas en su adopción, están los siguientes:

- i. - Operar cambios en la organización y en el cumplimiento de sus actividades, en tal forma que esto permita aprovechar al máximo los recursos con que cuentan.
- ii. - Definir con mayor precisión los objetivos relevantes de cada función, para así poder reorientar los esfuerzos destinados a una eficiente consecución de estos.
- iii. Determinar criterios idóneos para la obtención, clasificación y evaluación de los datos relativos a la operación y planeación de las actividades universitarias:
- iv. Propiciar la descentralización administrativa una vez consolidado el sistema:



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

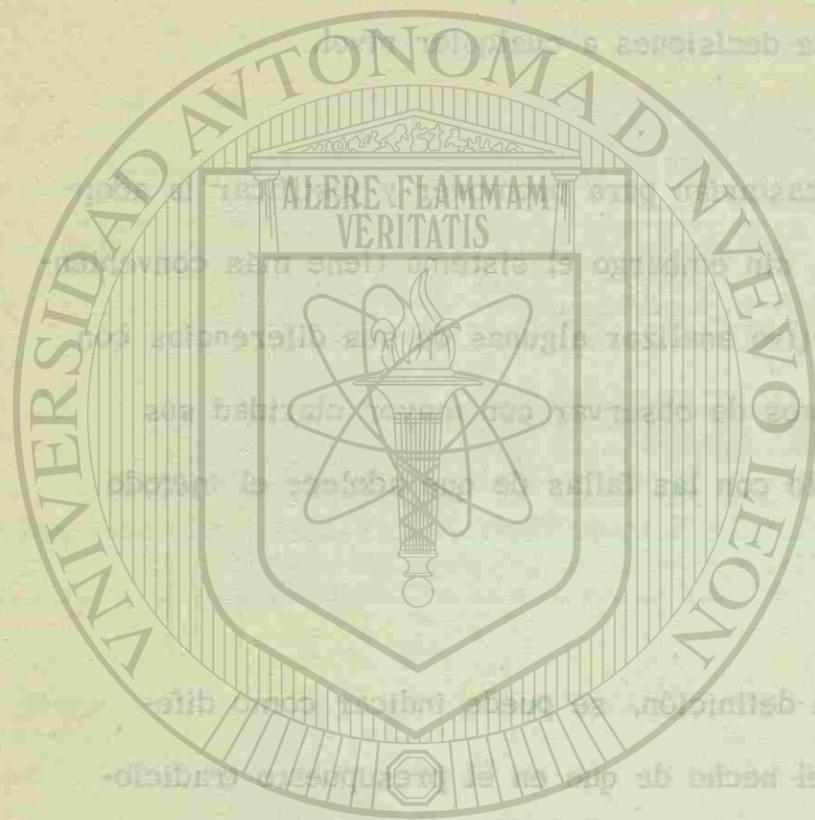
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

- v. - Asignar responsabilidades a cada unidad de ejecución, y
- vi. - Generar información sustantiva posibilitando con ello la toma de decisiones a cualquier nivel.

Estas razones bastarían para promover y justificar la adopción de esta técnica, sin embargo el sistema tiene más conveniencias y resulta ilustrativo analizar algunas de sus diferencias con el tradicional, a efectos de observar con mayor claridad sus ventajas al compararlo con las fallas de que adolece el método tradicional.

Atendiendo a su definición, se puede indicar como diferencia fundamental, el hecho de que en el presupuesto tradicional se detalla las cosas que la institución compra y en el Presupuesto por Programas, por el contrario, el interés se centra en lo que se va hacer. Su esencia es pues, conocer lo que se va a realizar con los recursos disponibles, en lugar de indicar los bienes que se van a adquirir.

El sistema tradicional enfoca solamente los asuntos financieros, imposibilitando así la evaluación de la eficiencia en el

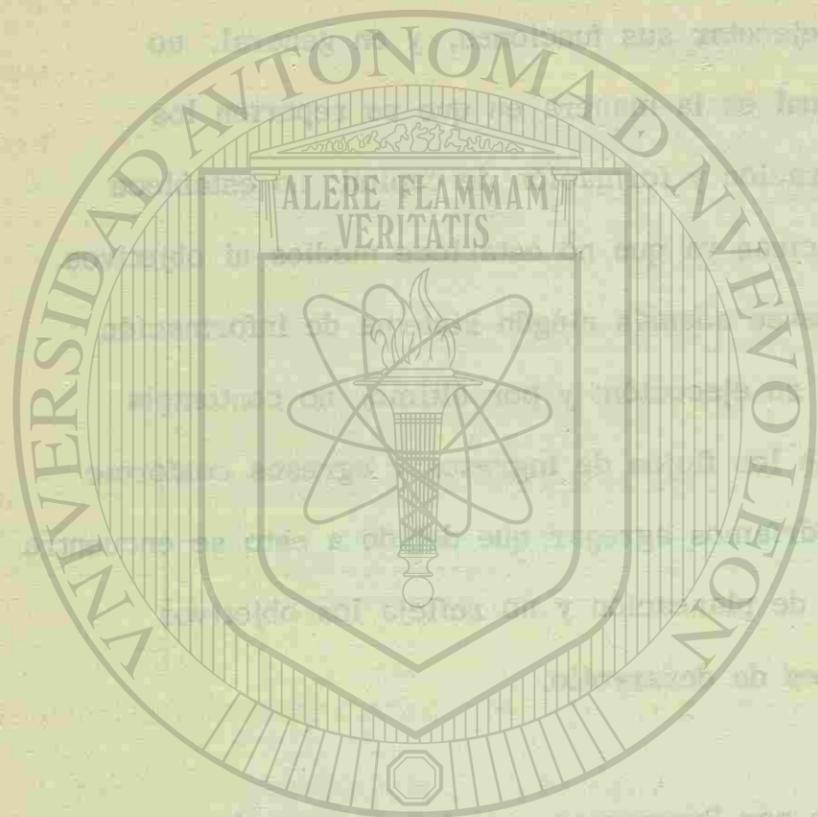


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

uso de los recursos; no indica, lo que se pretende hacer, solamente se refiere a lo que se quiere comprar; no informa a qué costos opera para ejecutar sus funciones, y en general, no se puede deducir cual es la manera en que se reparten los recursos entre operación y formación de capital; no establece responsabilidad precisas ya que no establecè medios ni objetivos a alcanzar. No prevee además ningún sistema de información que permita vigilar su ejecución; y por último, no contempla una programación de los flujos de ingresos y egresos conforme a prioridades, y podríamos agregar que debido a esto se encuentra alejado del proceso de planeación y no refleja los objetivos fijados por los planes de desarrollo.

El Presupuesto por Programas permite corregir las deficiencias antes mencionadas, posibilitando el que pueda servir como instrumento de racionalización y como un factor importante en el proceso de desarrollo; procura dar idea de las relaciones programadas en términos reales, fijando las metas a alcanzar en cada período, permitiendo así la evaluación de resultados; indica lo que pretende comprar pero correlacionándolo con los objetivos que se habrán de realizar; permite establecer un sistema de costos que



constituyen un elemento de análisis y control para la adecuada asignación de recursos que sirve además como un indicador de productividad y eficiencia. Por otra parte al fijarse los objetivos que deben ser alcanzados, y al solicitarse los recursos necesarios para la ejecución de los programas consecuentemente establecen las responsabilidades.

En resumen, su finalidad principal es, lograr la consecución de los objetivos inherentes a las políticas generales de la institución delineadas en planes a largo o mediano plazo, para lo cual acumula sistemáticamente información indispensable para la formulación y permanente revisión de los planes anuales, ya que están orientados no sólo por las acciones inmediatas, no por metas alcanzables a mas largo plazo establecidas en los programas globales o sectoriales.

Aunque estas son algunas de las principales ventajas, se puede señalar también que las personas responsables de la elaboración de los proyectos presupuestales, y las que deben analizarlos técnicamente, se ven en la necesidad de elaborar un método de programación, ya que deben de efectuar estimaciones para períodos futuros en cuanto a las actividades que se requiere realizar en cada programa. En otras palabras deben precisar el volumen de servicios o productos

que van a requerir y a generar en el presente y en los próximos ejercicios presupuestales.

La evaluación de la eficiencia operativa de las diferentes unidades encargadas de programar, en ampliados enormemente sus posibilidades en cuanto el Presupuesto por Programas contiene una serie de índices de rendimiento, unidades de producto final cuantificados y sus costos, lo cual permite realizar la comparación entre programas similares y la determinación del aprovechamiento intrínseco de los recursos asignados.

NIVELES DE PROGRAMACION

El Presupuesto por Programas coadyuva, a la incorporación de criterios racionales e instrumentos para la programación, operación y evaluación de las actividades que competen a cada función establecida. Es decir es necesario tener una actitud mental nueva, para lograr que la operación técnica sea adecuada al trabajo de cada unidad institucional y a los objetivos y metas previamente establecidos, al tiempo que se prevee la estimación de la naturaleza y magnitud de los recursos necesarios para cumplir con responsabilidad cada parte del proceso.

que van a requerir y a generar en el presente y en los próximos ejercicios presupuestales.

La evaluación de la eficiencia operativa de las diferentes unidades encargadas de programar, en ampliados enormemente sus posibilidades en cuanto el Presupuesto por Programas contiene una serie de índices de rendimiento, unidades de producto final cuantificados y sus costos, lo cual permite realizar la comparación entre programas similares y la determinación del aprovechamiento intrínseco de los recursos asignados.

NIVELES DE PROGRAMACION

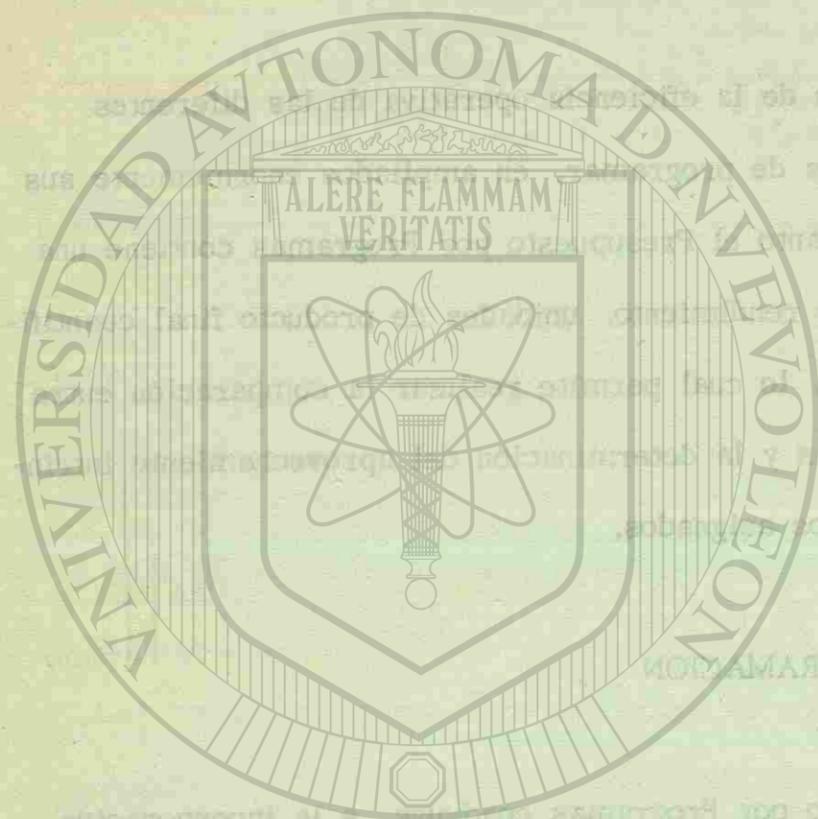
El Presupuesto por Programas coadyuva, a la incorporación de criterios racionales e instrumentos para la programación, operación y evaluación de las actividades que competen a cada función establecida. Es decir es necesario tener una actitud mental nueva, para lograr que la operación técnica sea adecuada al trabajo de cada unidad institucional y a los objetivos y metas previamente establecidos, al tiempo que se prevee la estimación de la naturaleza y magnitud de los recursos necesarios para cumplir con responsabilidad cada parte del proceso.

El sistema concentra su atención en el empleo del concepto de racionalidad, esto se refiere a:

- i La identificación de las distintas posibilidades para definir la línea de acción.
- ii La evaluación técnica de las ventajas e inconvenientes de cada curso alternativo, y
- iii La selección de la o las mejores opciones a través del conocimiento sistemático.

En definitiva con esto se trata de alcanzar una conducta programática que sea compatible con el aprovechamiento máximo de los recursos.

La expresión cuantitativa y proyectiva que establece los requerimientos de los insumos necesarios para implementar el programa de acción y, el conocimiento de costos, es lo que se conoce como la expresión formal o presentación programática del presupuesto.

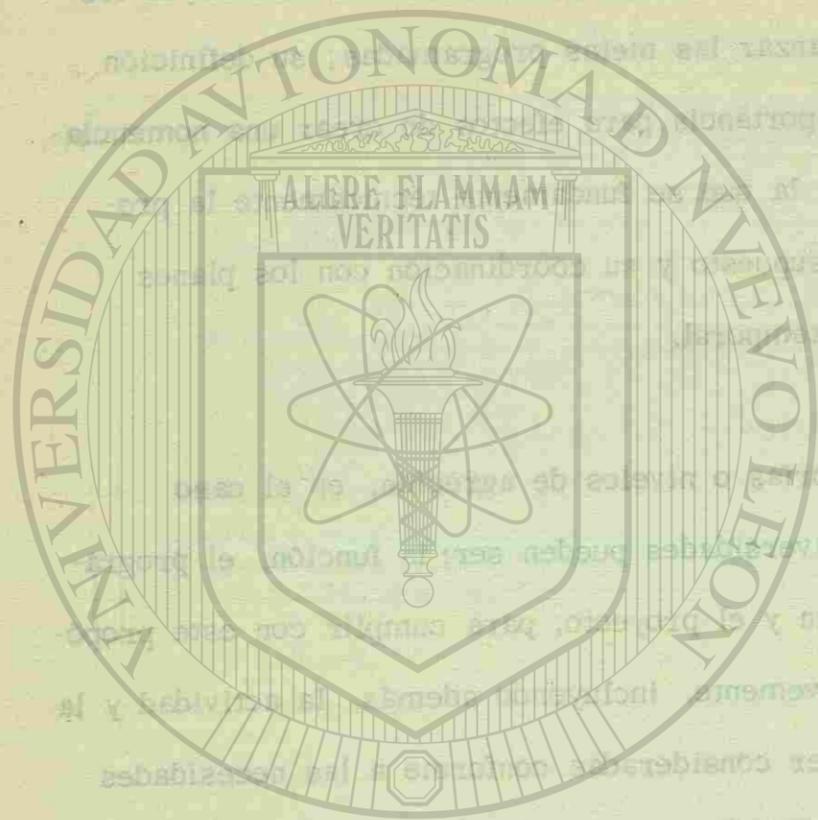


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Un sistema como el que se describe está integrado por un conjunto de niveles, en base a los cuales se distribuyen los recursos para alcanzar las metas programadas; su definición precisa reviste importancia para efectos de crear una nomenclatura uniforme, en la que se fundamente técnicamente la programación del presupuesto y su coordinación con los planes de mayor alcance temporal.

Dichas categorías o niveles de agregación, en el caso concreto de las universidades pueden ser: la función, el programa, el subprograma y el proyecto; para cumplir con este propósito se definen brevemente, incluyendo además, la actividad y la tarea que pueden ser consideradas conforme a las necesidades propias de cada institución.

FUNCION. Es el conjunto de programas vinculados a la consecución de un objetivo común a nivel institucional; entendido el concepto de objetivos como una orientación o guía para la acción. En este caso las funciones básicas de la Universidad serán la docencia, la investigación y la difusión de la cultura.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

PROGRAMA. - Es el conjunto de actividades que con ciertas características y elementos homogéneos, se realizan con el fin de lograr en un tiempo determinado, mediante la integración de esfuerzos y recursos, el cumplimiento de las metas y el objetivo establecidos por la función.

SUBPROGRAMA. - Un subprograma consiste en la división de ciertos programas complejos destinados a facilitar la ejecución en un campo específico, para el cual se fijan metas parciales y cuantificables a cumplir.

ACTIVIDAD. - Es una división más reducida de cada una de las actividades que se realizan para cumplir las metas de un programa o subprograma, que consiste en la ejecución de ciertos proyectos, y que queda a cargo de una entidad administrativa de nivel intermedio. Es aplicable a todo tipo de programas.

PROYECTO. - Es aquella unidad de asignación presupuestal que permite identificar a un conjunto de actividades y recursos conducentes a la obtención de un fin o meta establecida.

TAREA. - Es la operación menor que forma parte de un

proceso destinado a producir un resultado previsto.

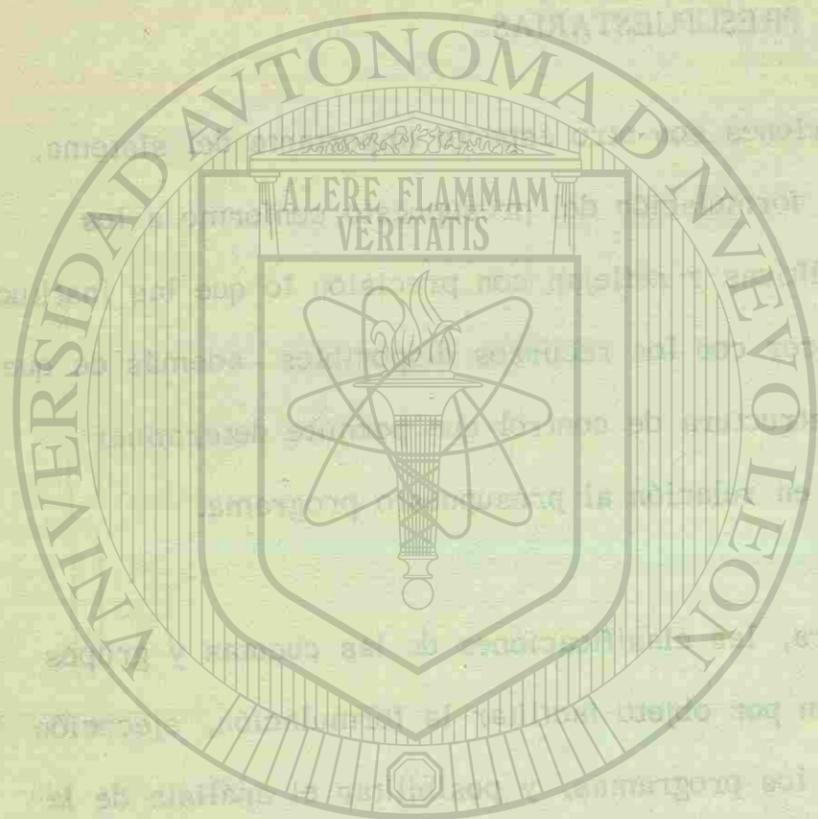
CLASIFICACIONES PRESUPUESTARIAS

Las clasificaciones son otro aspecto importante del sistema, porque permiten la formulación del presupuesto conforme a los objetivos de las políticas y reflejan con precisión lo que las instituciones se proponen hacer con los recursos disponibles, además de que proporcionan una estructura de control que permite determinar lo que se ha hecho en relación al presupuesto programa.

De esta manera, las clasificaciones de las cuentas y grupos presupuestales tienen por objeto facilitar la formulación, ejecución y contabilización de los programas, y posibilitar el análisis de la información que representan mediante su ordenamiento, según los diversos criterios que definen a cada tipo de clasificación.

Los requisitos fundamentales que deben cumplir las clasificaciones presupuestales son:

- i.- Deben estructurarse de manera que faciliten el análisis de los efectos económicos y sociales de las actividades institucionales.



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

- ii. - Deben facilitar la formulación de los programas que elabora la institución para el cumplimiento de sus funciones.
- iii. - Deben contribuir a una expedita ejecución del presupuesto.
- iv. - Deben facilitar la contabilización real de la gestión presupuestaria.

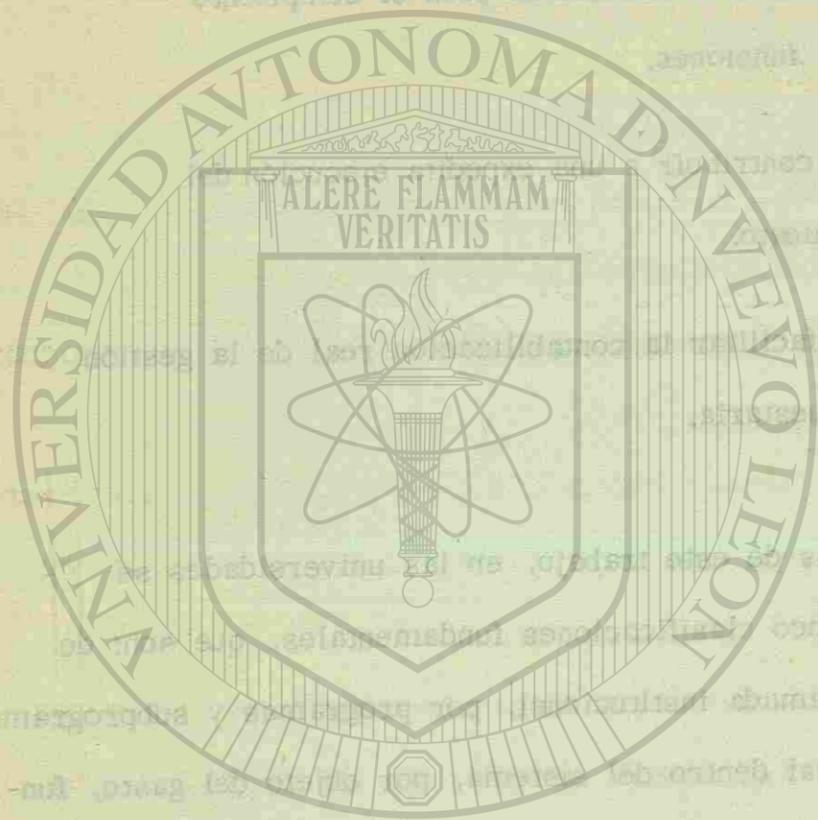
Para los fines de este trabajo, en las universidades se pueden manejar cinco clasificaciones fundamentales, que son: de ramos, también llamada institucional, por programas y subprogramas, que es la primordial dentro del sistema, por objeto del gasto, funcional y económica. De ellas, solo esta última, analiza tanto las cuentas de egresos como las de ingresos. Existen además clasificaciones formadas por combinaciones entre ellas, la de ramos y objeto del gasto, la de objeto del gasto y funciones, la de programas y naturaleza del gasto, etc., y su utilización puede ser fundamentada conforme a las necesidades propias de cada institución. Se recomienda sin embargo, que en todas, la estructura de programas sea la base.

CLASIFICACION POR RAMOS. - Esta agrupación clasifica a todas las dependencias que componen un organismo, considerándolas como unidades presupuestales.

Se puede decir que esta clasificación es la tradicional, ya que desde siempre cualquier sistema presupuestario la contiene, y señala, únicamente, las cantidades que a cada unidad le son asignadas.

Se denomina también institucional, porque integra a las dependencias en el sentido de permanencia de un organismo, y porque su uso en un principio se limitó al sector público, en este caso, agrupa a todas aquellas entidades cuyas transacciones económicas pueden ser decididas en última instancia por las autoridades dentro de la estructura institucional existente.

Desde el punto de vista administrativo, señala la responsabilidad financiera que tiene cada unidad en el uso de los recursos, por lo que se puede decir que esta clasificación de los gastos no muestra las actividades subyacentes y que el mecanismo de control que permite está limitado al cuánto gastar de los fondos asignados y en qué. Esto



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

la hace anacrónica de acuerdo a la nueva concepción del Presupuesto por Programas. Se puede utilizar, sin embargo, para enriquecer la información del sistema.

En las universidades esta clasificación se podrá integrar agrupando por ejemplo:

- i. - Autoridades
- ii. - Institutos de Investigación
- iii. - Escuelas y Facultades
- iv. - Organos de Difusión Cultural
- v. - Dependencias Administrativas, etc.

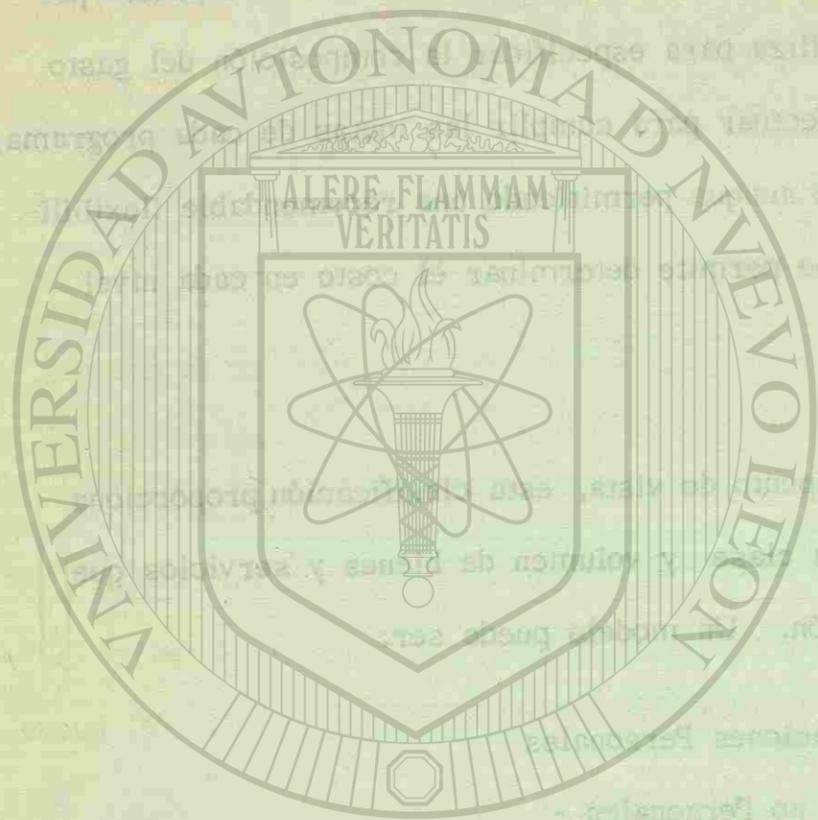
CLASIFICACION POR OBJETO DEL GASTO. - Según esta clasificación, los conceptos de gasto son uniformados para las diversas dependencias institucionales, y la contabilidad controla que el dinero asignado se gaste efectivamente en los bienes y servicios para los que fué solicitado. En otras palabras, centra su atención en los aspectos contables de las operaciones, procurando identificar el gasto incurrido en cada cosa comprada.

Si bien la clasificación por objeto del gasto es la base del llamado presupuesto tradicional, en el sistema de Presupuesto por Programas se le utiliza para especificar la composición del gasto que es necesario efectuar para cumplir las metas de cada programa, debe pues adaptarse aunque permitiendo una recomendable flexibilidad ya que es la que permite determinar el costo en cada nivel de programación.

Desde el otro punto de vista, esta clasificación proporciona información sobre la clase y volumen de bienes y servicios que demanda la institución. Un modelo puede ser:

- i. - Remuneraciones Personales
- ii. - Servicios no Personales.
- iii. - Artículos y Materiales de Consumo
- iv. - Mobiliario y Equipo
- v. - Inmuebles
- vi. - Becas y Prestaciones
- vii. - Otras Erogaciones no clasificables

CLASIFICACION POR PROGRAMAS. - Esta debe ser la clasificación fundamental en el sistema, ya que agrupa las actividades que



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

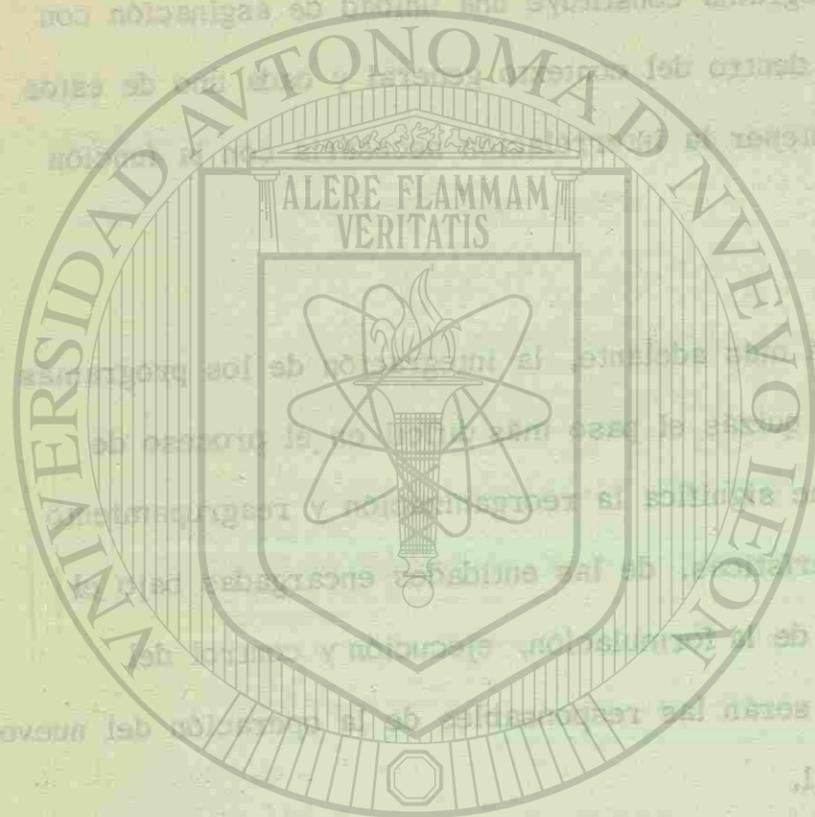
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

la Institución desarrolla en cumplimiento estricto de sus funciones básicas. Cada programa constituye una unidad de asignación con objetivos precisos dentro del contexto general y cada uno de estos objetivos debe mantener la interrelación necesaria con la función principal.

Como se verá más adelante, la integración de los programas y subprogramas es quizás el paso más difícil en el proceso de implantación, ya que significa la reorganización y reagrupamiento bajo nuevas características, de las entidades encargadas bajo el sistema tradicional de la formulación, ejecución y control del presupuesto, y que serán las responsables de la operación del nuevo sistema presupuestal.

En esta distribución, es posible relacionar lo que se va a realizar con lo que se va a adquirir, siendo esta cualidad como se ha visto, la más importante, ya que permite la determinación de costos e índices que posteriormente serán elementos básicos en la evaluación de resultados.

Tomando como base las funciones que antes se indicaron, un proyecto de clasificación programática pudiera ser el que se incluye a continuación a nivel agregado:



- i. - Programas de Docencia
- ii. - Programas Auxiliares de Docencia
- iii. - Programas de Investigación
- iv. - Programas Auxiliares de Investigación
- v. - Programas de Difusión Cultural
- vi. - Programas Auxiliares de Difusión Cultural
- vii. - Programas de Administración General
- viii. - Programas Auxiliares de Administración
- ix. - Programas de Obras
- x. - Programas de Servicios Generales

CLASIFICACION SEGUN LA NATURALEZA DEL GASTO. -

Esta clasificación permite conocer la parte del presupuesto de la Institución que se canaliza hacia las actividades de operación y qué porcentaje servirá como inversión para incrementar el patrimonio de la misma.

Por ser extremadamente sencilla esta clasificación, no se abunda más en el concepto. Los renglones que incluye son los siguientes:

- i. - Costo de Operación
- ii. - Transferencias
- iii. - Inversiones

El costo de operación se integrará por la suma de las remuneraciones personales, los servicios no personales, y los artículos y materiales de consumo. Las inversiones las constituye el mobiliario y equipo y los inmuebles, y las transferencias, los correspondiente a becas y prestaciones.

CLASIFICACION FUNCIONAL. - El objetivo de esta clasificación será presentar una descripción que informe sobre la naturaleza de los servicios universitarios en este caso, y la proporción del gasto que se destina a la prestación de cada tipo de servicio.

El manual de Presupuesto por Programas la define como "un plan en el que se incluyen todas las clases de gastos establecidos por los órganos políticos y que se relacionan, en forma definida, con finalidades completas".

La clasificación funcional, junto con la económica, constituyen

una expresión cuantitativa de las orientaciones de la política institucional de corto plazo, al consignar la distribución relativa y el énfasis que se pone en la prestación de los diversos servicios.

Aunque como se ha dicho, la ley le asigna a las universidades el ejercicio de tres funciones principales: Docencia, Investigación y Difusión de Cultura, con el fin de dar una mayor posibilidad a esta clasificación, se propone enseguida una distribución funcional que adopta un criterio más preciso que el enunciado por la norma. Las funciones que se sugieren son:

- i. - Dirección
- ii. - Docencia
- iii. - Investigación
- iv. - Servicios Sociales
- v. - Difusión Cultural
- vi. - Administración
- vii. - Obras y Mantenimiento
- viii. - Servicios Complementarios

**BIBLIOTECA UNIVERSITARIA
"ALFONSO REYES"**

CLASIFICACION ECONOMICA. - Esta clasificación se interesará principalmente, por ordenar las transacciones según la naturaleza económica de los efectos que producen sobre el contexto universitario y nacional.

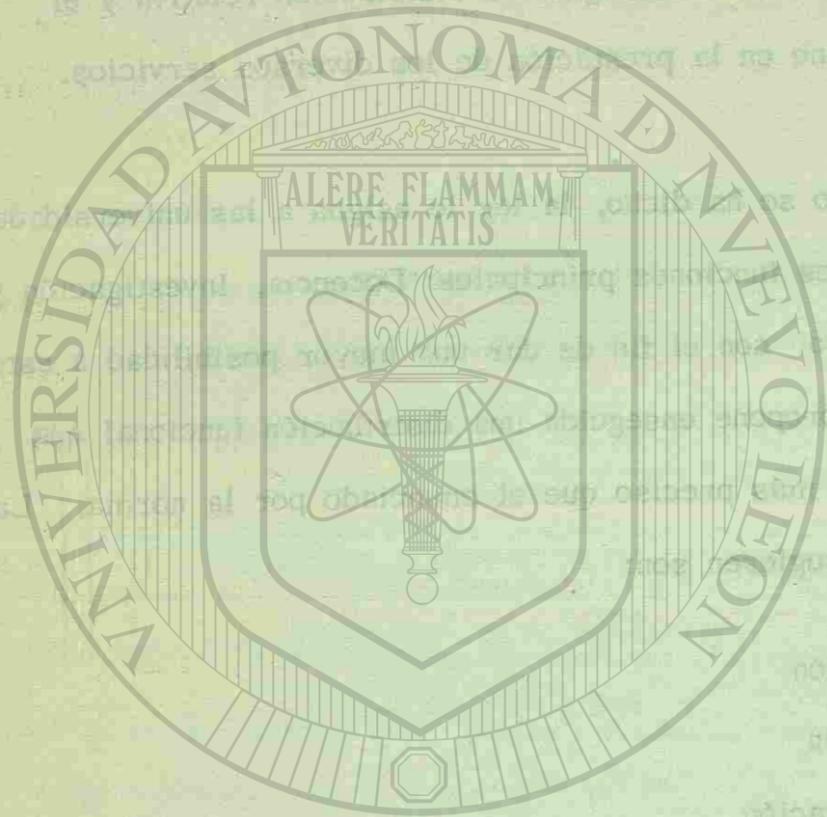
La clasificación económica muestra la parte de los gastos que se destinan a las operaciones corrientes (de funcionamiento u operación) de la institución y la parte de que se destina a la creación o adquisición de bienes de capital que permitan ampliar la capacidad de prestación de los servicios universitarios. Igualmente, indica la naturaleza y composición del financiamiento de los gastos, según la naturaleza económica de su incidencia y origen.

En el caso concreto de este estudio, su utilidad para las instituciones educativas consiste en que ofrece la posibilidad de integrar sus finanzas a un sistema de clasificación más amplio, que registre las transacciones de todos los sectores de la economía.

Es la única como antes se dijo, que se ocupa tanto de los ingresos, como de los egresos.

La estructura de clasificación económica incluye los siguientes capítulos: **BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**
"ALFONSO REYES"

082841



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA
"ALFONSO REYES"

100580

i. - EGRESOS

CUENTA CORRIENTE

1. - Adquisición de bienes y servicios corrientes.
2. - Transferencias corrientes de carácter social y cultural.
3. - Transferencias para operaciones corrientes.

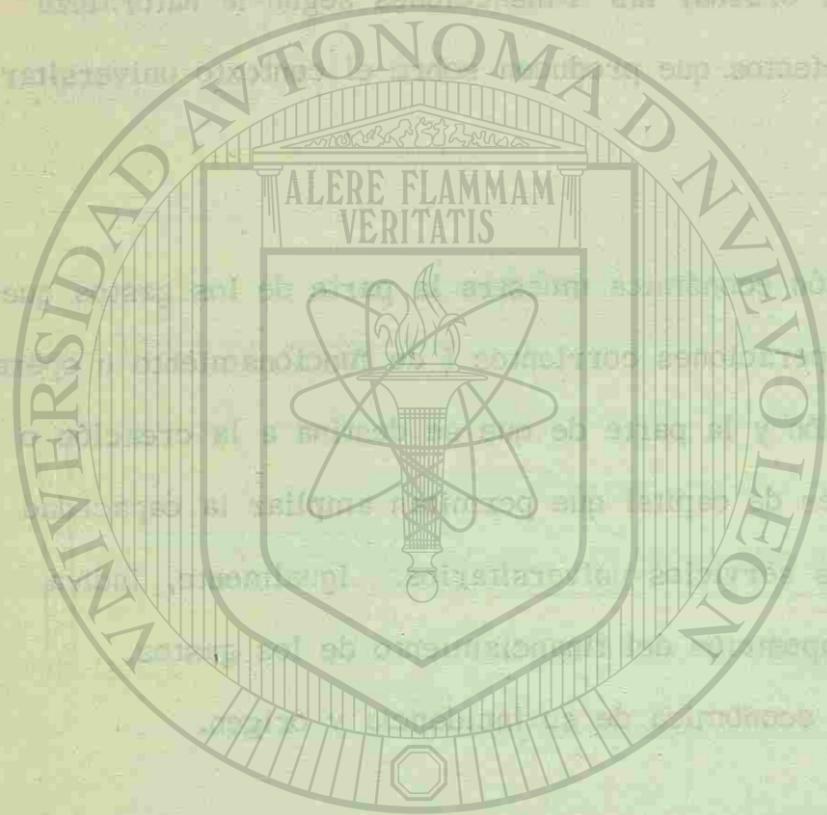
CUENTA DE CAPITAL

1. - Formación bruta de capital.
2. - Transferencias de las cuentas de capital de las dependencias.

ii. - INGRESOS

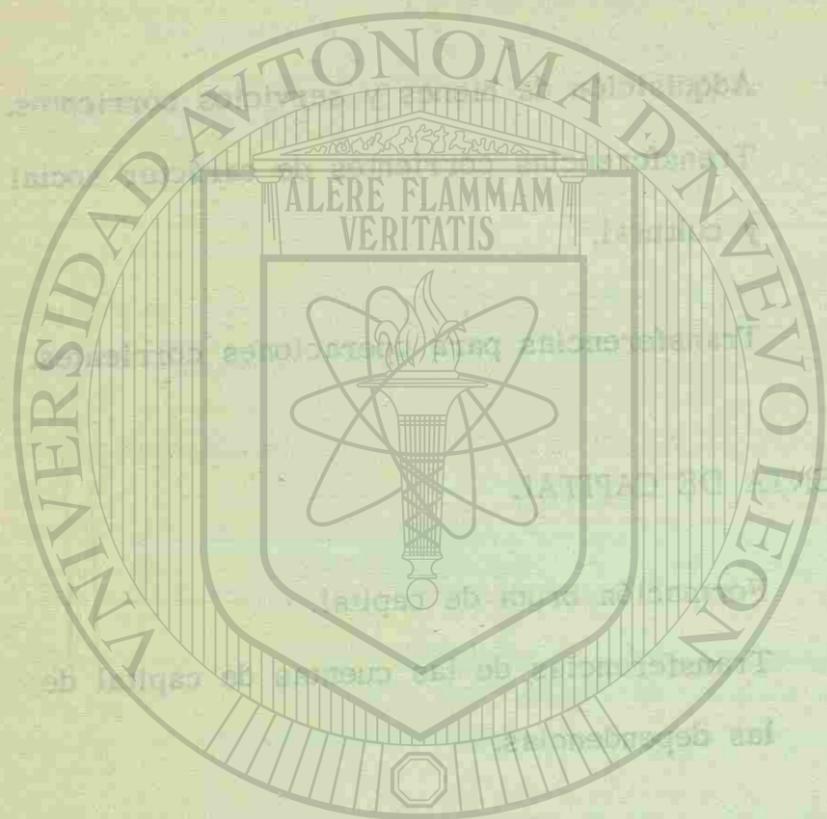
CUENTA CORRIENTE

1. - Transferencias del Gobierno Federal. ®
2. - Cuotas por servicios de educación
3. - Derechos
4. - Productos de Actividades Artísticas y Culturales.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCION GENERAL DE BIBLIOTECAS

- 5.- Transferencias por subsidios y donaciones
- 6.- Prestación de servicios técnicos y asistenciales
- 7.- Ventas de artículos varios
- 8.- Otros ingresos corrientes

CUENTA DE CAPITAL

- 1.- Productos del patrimonio universitario
- 2.- Venta de producción de canteras
- 3.- Venta de activos y desperdicios
- 4.- Otros ingresos de capital

iii.- RESUMEN

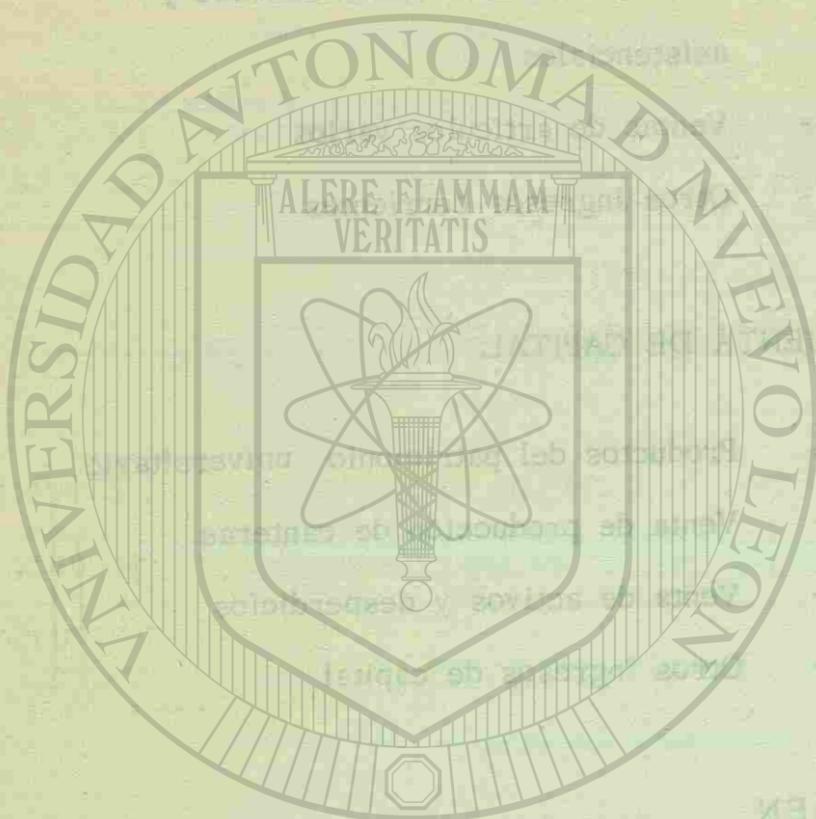
CUENTA CORRIENTE

Ingresos corrientes

Menos: Gastos corrientes

Ahorro en cuenta corriente. ®

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA
"ALFONSO REYES"



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
 DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CUENTA DE CAPITAL

Más: Ingresos de capital
 Ahorro en cuenta corriente
 Recursos de capital

Menos: Gastos de capital

ETAPAS DEL PROCESO PRESUPUESTAL

El Presupuesto por Programas y Actividades sigue en su proceso, varias etapas que se consolidan en su operación. Con el propósito de conocer la integración de dicho proceso, se definirán brevemente estas etapas adaptadas ya a lo que deben ser en la actividad presupuestal universitaria.

Aunque aquí también los criterios son variables, se considerarán cuatro fases de la actividad presupuestal.

- i. - Formulación
- ii. - Asignación de recursos
- iii. - Ejecución
- iv. - Evaluación

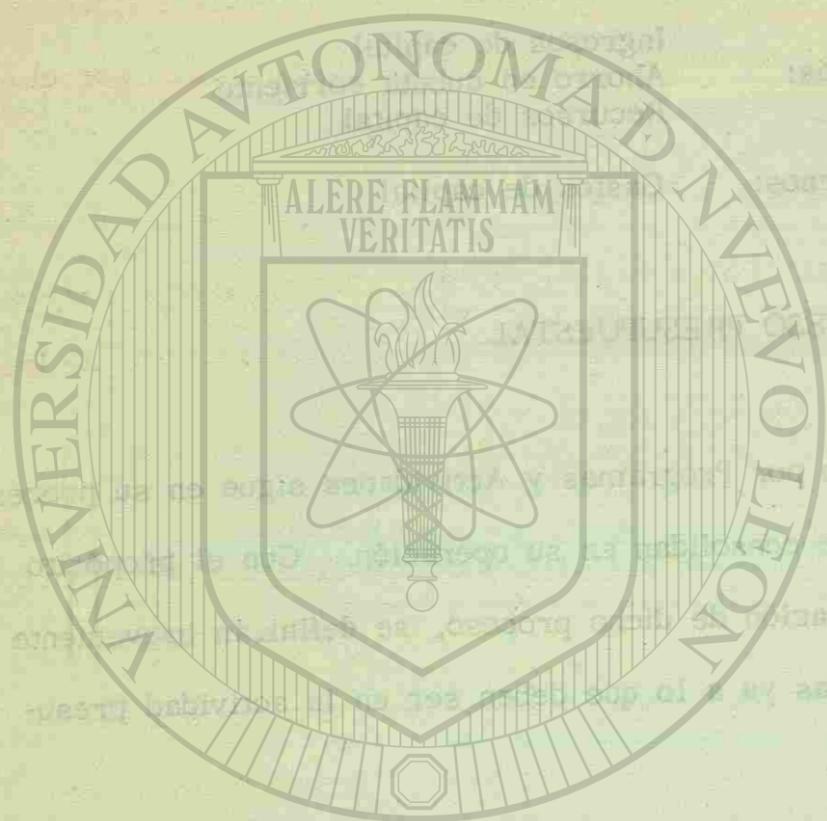


BIBLIOTECA UNIVERSITARIA
 ALFONSO MEXIA

FORMULACION.- Esta primera etapa abarca desde la determinación de políticas generales para corto y mediano plazo, hasta la discusión y aprobación del documento presupuestal por el organismo responsable.

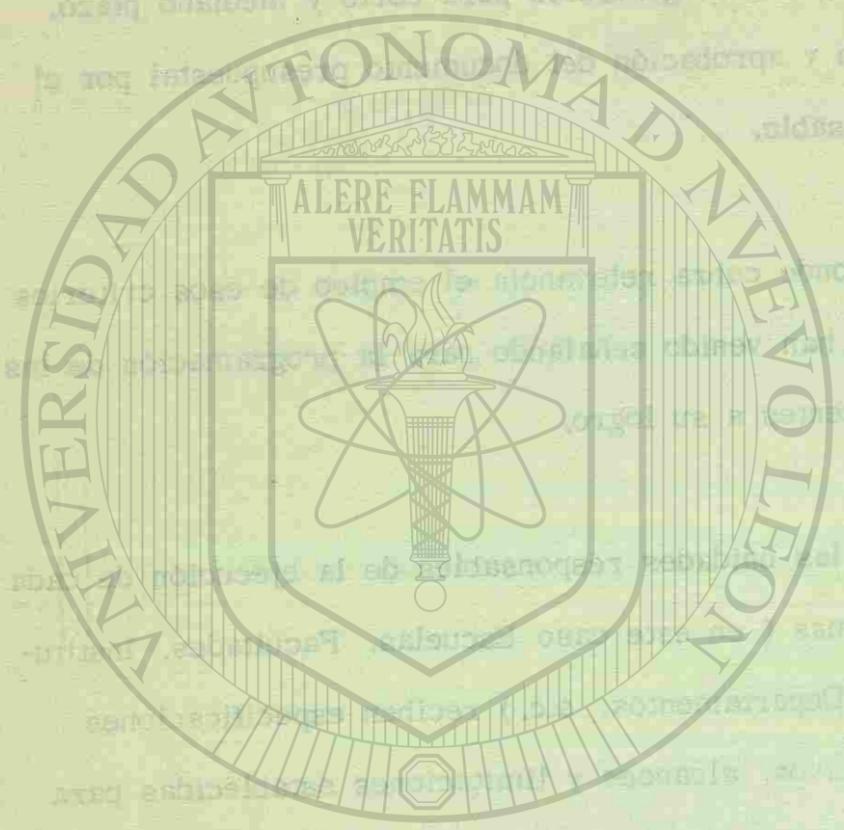
Así es en donde cobra relevancia el empleo de esos criterios racionales que se han venido señalando para la programación de las actividades conducentes a su logro.

Una vez que las unidades responsables de la ejecución de cada uno de los programas (en este caso Escuelas, Facultades, Institutos, Direcciones, Departamentos, etc.) reciben especificaciones acerca de los objetivos, alcances y limitaciones establecidas para la gestión universitaria, deberán evaluar su situación en relación a tales especificaciones. Su experiencia anterior, su capacidad de acción real y potencial y así como sus objetivos particulares deberán constituir el sustento fundamental en la identificación y jerarquización de las actividades pertinentes. Una vez hecho esto, habrán de estimar lo más técnicamente posible los insumos, así como sus respectivos costos, que aseguren el cumplimiento más probable de las actividades identificadas como necesarias.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



La expresión formal de tales actividades, de los insumos necesarios para su ejercicio y los costos consecuentes, constituirán el anteproyecto del programa presupuestario. La agregación ordenada y sistematizada de todos estos anteproyectos informará acerca de la demanda institucional de recursos.

Esta demanda deberá compatibilizarse con la disponibilidad real y potencial de recursos más probables, en función básicamente, de las estimaciones y expectativas de financiamiento interno y externo. En la medida en que los anteproyectos de las especificaciones globales y sectoriales formuladas por las autoridades, en esa medida, el proceso de análisis y ajuste se hará más tardado y difícil.

Esta etapa incluye, además, los posibles ajustes derivados de cambios imprevistos en las estimaciones de ingresos, ajustes que deberán realizarse en más o en menos respetando la jerarquización de actividades previamente formuladas por las dependencias.

Finalmente, la resultante o producto de esta etapa del proceso es el Proyecto de Presupuesto por Programas de la institución que deberá ser presentado a las autoridades correspondientes para su

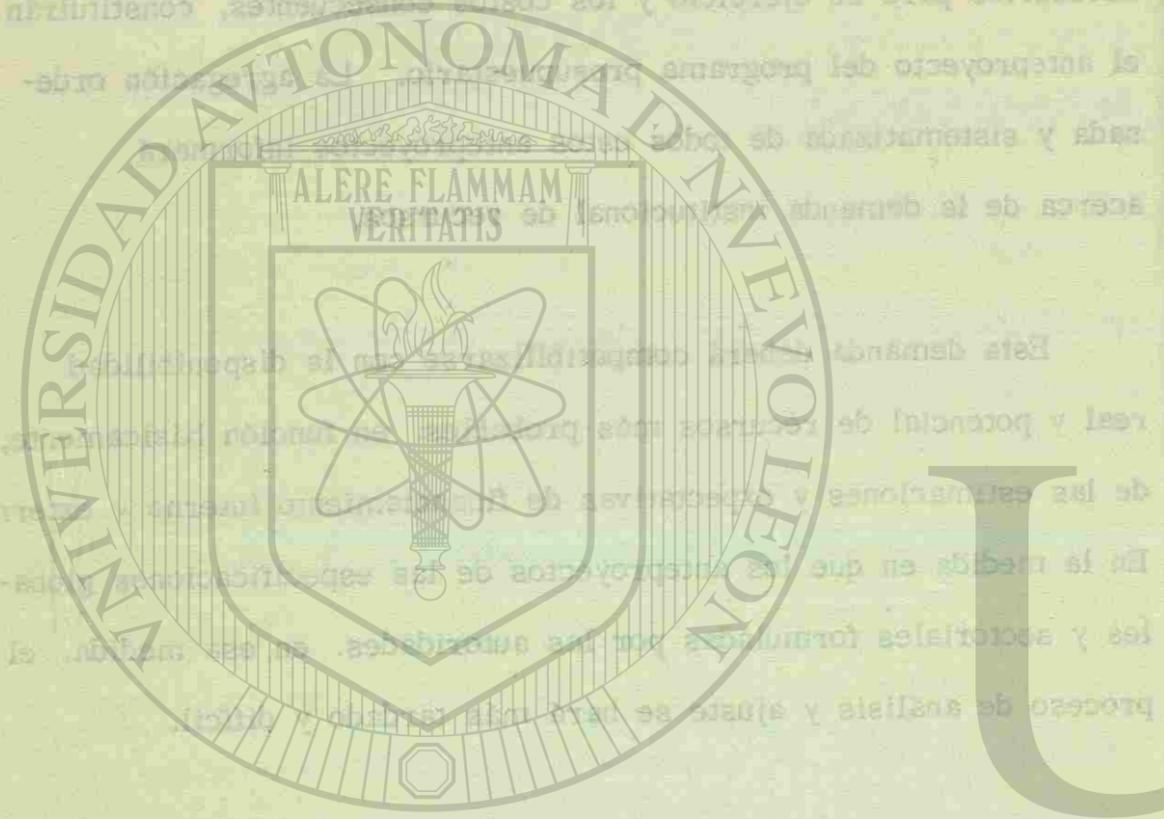
aprobación.

ASIGNACION DE RECURSOS. - Esta etapa se fundamenta en el análisis que deben efectuar al Proyecto de Presupuesto, las autoridades correspondientes, principalmente a través de sus órganos técnicos. La creación de éstos, en caso de no existir, es una recomendable medida que conviene considerar.

El análisis y discusión del mencionado proyecto implica, de alguna manera, la puesta a prueba del grado de eficiencia con que las autoridades de las universidades preparen sus programas y distribuyen sus recursos. De aquí la importancia de que el proyecto de presupuesto sea un documento racionalmente estructurado e ilustrativo de las decisiones ejecutivas básicas, en el sentido de que permita percatarse de la orientación de cada uno de los programas que se han de implantar.

La aprobación del Proyecto de Presupuesto constituye la legitimación formal, por un lado, del programa de acción propuesto por las autoridades, y por el otro, de las facultades para ejercer el presupuesto de gastos de la institución.

La expresión formal de tales actividades, de los insumos necesarios para su ejercicio y los costos correspondientes, constituirán el subproyecto del programa.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

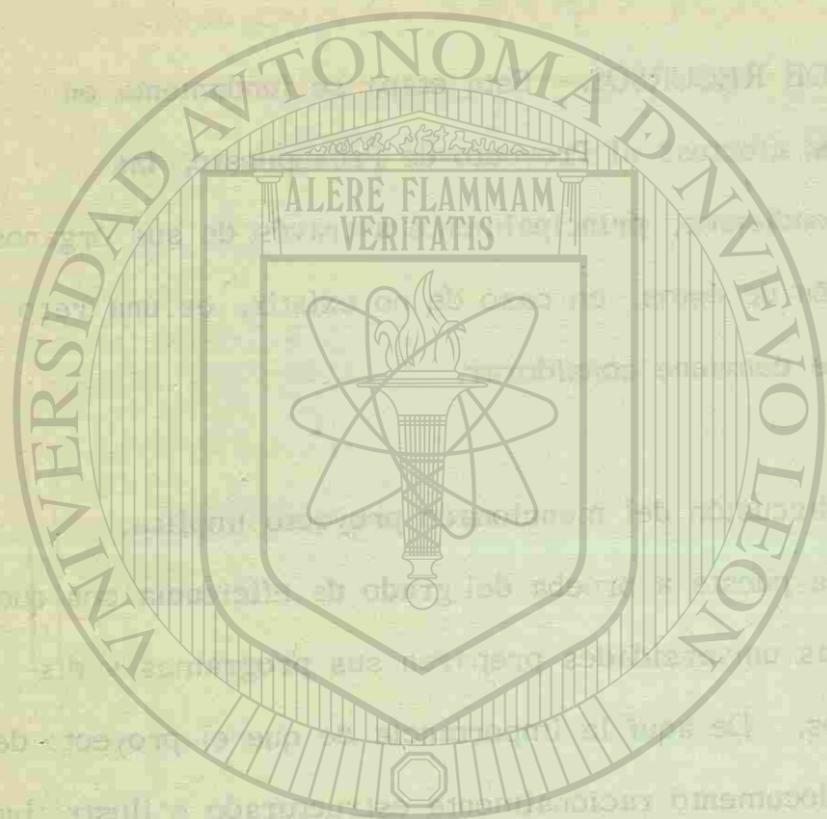
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

EJECUCION. - Una vez aprobado el documento, regresa a los niveles encargados de su operación para su ejercicio efectivo. La ejecución del presupuesto, comprende una serie de decisiones y numerosas operaciones financieras tendientes a cumplir con las actividades programadas.

La técnica del Presupuesto por Programas enfatiza la asignación de responsabilidad por la ejecución presupuestaria, en términos de la cantidad, calidad y costo de los resultados obtenidos, antes que por el destino específico.

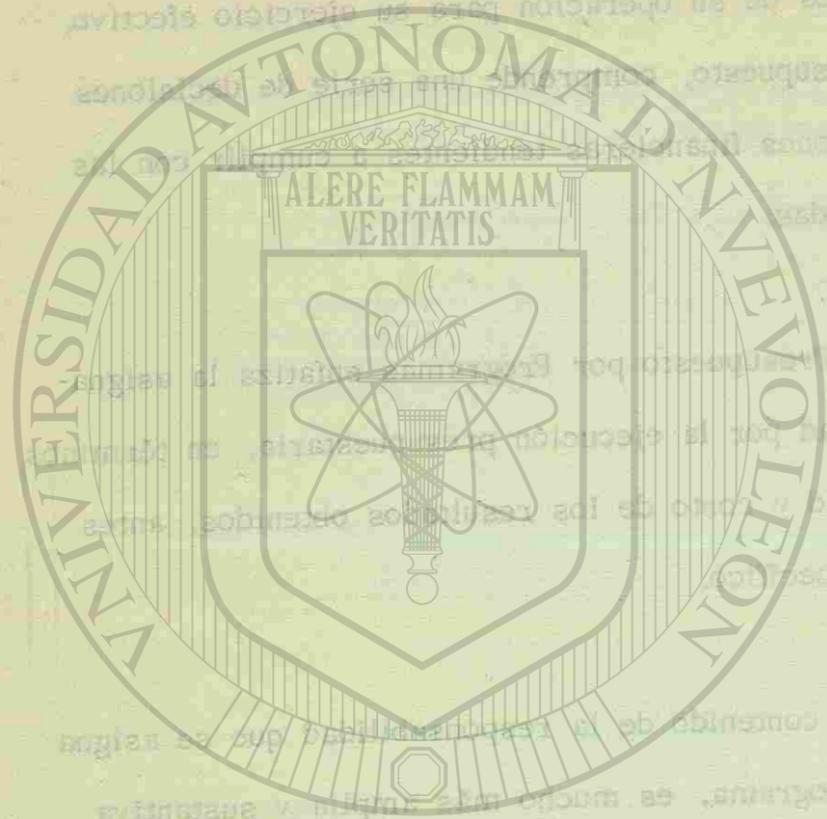
La naturaleza y contenido de la responsabilidad que se asigna al encargado de un programa, es mucho más amplia y sustantiva que la que asigna un presupuesto tradicional. No basta con que el presupuesto sea ejercido dentro de los estrictos límites asignados para cada concepto de gastos, sino que, además, ese ejercicio conduzca al logro de las metas fundamentales de la institución, es decir, al cumplimiento de los programas. La eficiencia y la responsabilidad se evalúan en función de los indicadores de este último criterio.

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA
"ALFONSO REYES"



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA
ALVARO RIVERA

EVALUACION. - Para efectos de la técnica que se estudia, la evaluación de la ejecución presupuestaria se refiere a los siguientes aspectos:

- i. - Disponibilidad de información oportuna y relevante acerca de las condiciones de la gestión.
- ii. - Comparación de ésta con las especificaciones establecidas para su ejercicio, y
- iii. - Elaboración y aplicación de medidas correctivas a la etapa de formulación y ejecución, cuando así lo sugiera la comparación del punto anterior.

La evaluación es el tipo de control más adecuado a la filosofía del Presupuesto por Programas. Se considera que los controles rígidos conllevan la idea de estructuras estáticas. Sin embargo, si reconocemos que las universidades son instituciones sometidas a profundas presiones que las inducen al cambio, además de las modificaciones que se promueven en forma deliberada, habrá que admitir la decreciente importancia del control inflexible. En todo caso, resulta más funcional un criterio adaptativo sustentado en una

relegación paulatina de las ideas de definición y estructura rígida.

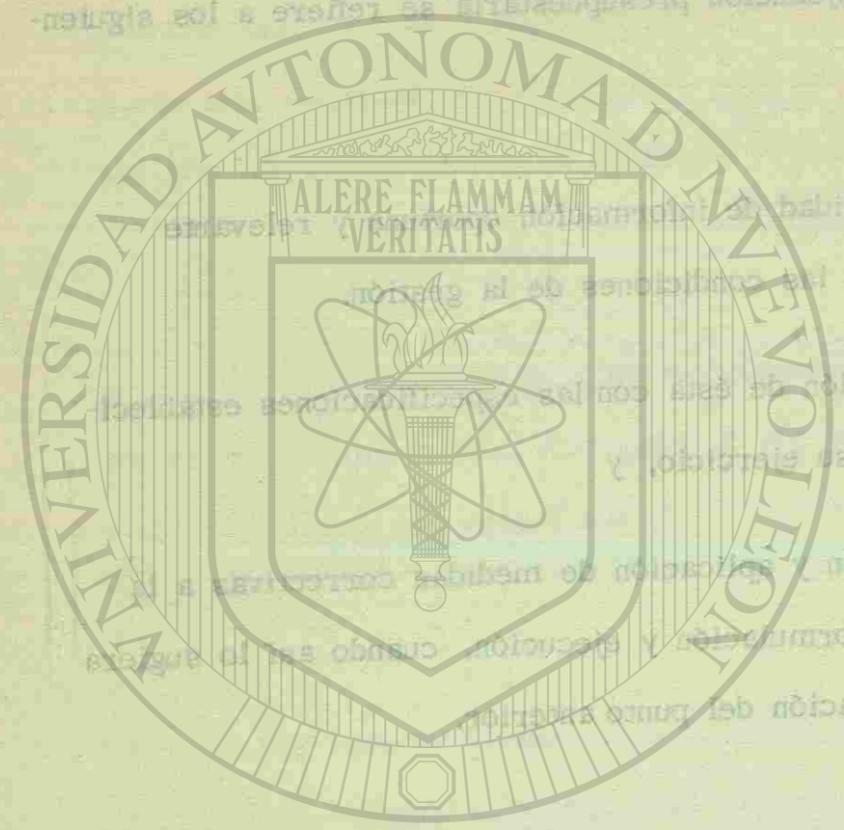
CRITERIOS PARA SU IMPLANTACION

La implantación del sistema de Presupuesto por Programas en las universidades, presupone la existencia de ciertos factores que deben ser fundamentales como es una adecuada actividad presupuestaria, disciplina financiera, personal calificado y responsable para formular y ejecutar el presupuesto, un sistema de información contable y estadística y una estrecha coordinación entre los distintos órganos responsables de la actividad presupuestal.

La adopción debe ser, consecuentemente, entendida como un proceso gradual en el que deberán irse incorporando distintos elementos.

La operación del sistema supone además, la aplicación de instrumentos administrativos perfeccionados que ayuden de manera integral a la obtención de resultados óptimos. Atendiendo a las características mencionadas con anterioridad, es conveniente que como primer paso, se establezca la clasificación presupuestaria por programas y se determine claramente el objetivo de las funciones a realizar. La especificación de metas prefijadas, contribuirá definitivamente al proceso general de adopción y sentará las bases para la incorporación de esos otros elementos que deberán irse sumando para la

EVALUACION - Parte elector de la técnica que se estudia.
la evaluación de la ejecución presupuestaria se refiere a los siguientes aspectos:



La evaluación es el tipo de control más adecuado a la filosofía del Presupuesto por Programas. Se considera que los controles rigurosos que llevan a cabo las universidades son los que permiten el reconocimiento de las universidades son instituciones sometidas a profundas presiones que las inducen al cambio. En todo caso, resulta más funcional un sistema de control sustentado en una

DIRECCION GENERAL DE BIBLIOTECAS

integración completa del sistema.

El siguiente paso será, ajustar en la medida de lo posible el sistema de contabilidad y de administración en general, conservando aquellos instrumentos que tengan posibilidad de aprovechamiento y desechando definitivamente aquellos que puedan significar de alguna manera un obstáculo a la buena operación de esta técnica.

El mejoramiento de los sistemas contables existentes podría llevar mucho tiempo y exigir amplios programas de capacitación, por lo que se recomienda que estos sean llevados en la forma más sencilla posible con el propósito de que las etapas de implantación no se demoren haciendo incosteable su operación.

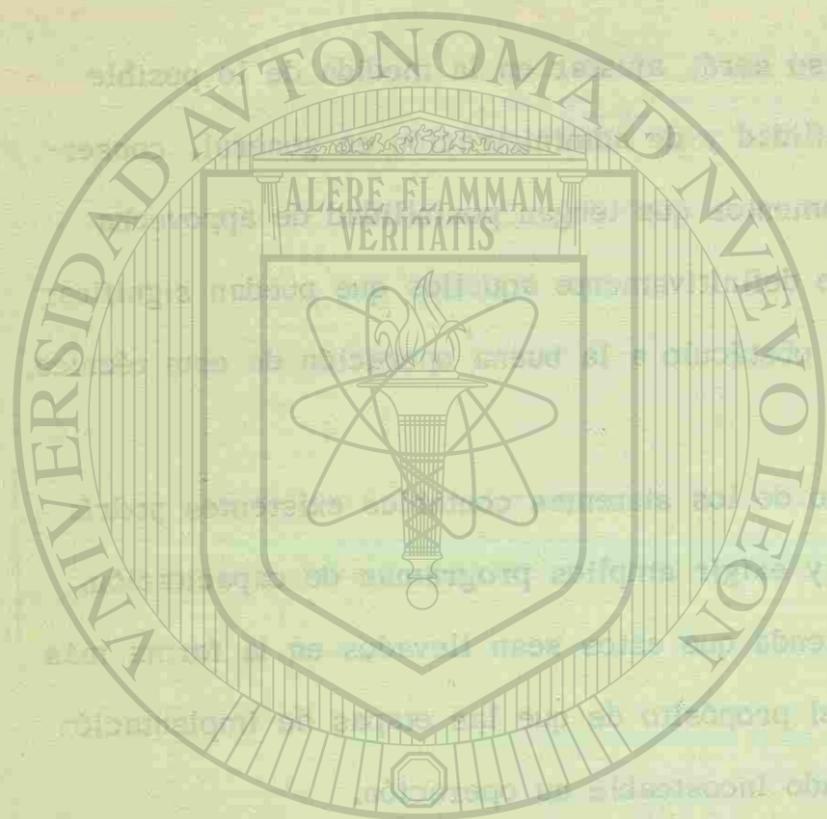
El tiempo recomendable en el proceso de implantación puede ser de tres o cuatro años, esto permitirá además de cumplir los requisitos y conjugarlos para su aplicación, corregir aquellas desviaciones que vayan presentándose y que necesariamente deben ser modificadas en beneficio del sistema. La siguiente medida será trabajar en la implantación de un subsistema de información que permita la medición y evaluación de resultados.

Cada programa planteará sus propias metas y requerirá de sus propias medidas e indicadores de rendimiento, esto obliga a prestar gran importancia a ese subsistema.

Gradualmente, como se ha indicado, se irá ampliando el alcance y las posibilidades del sistema presupuestal al incluirse otros elementos que fortalezcan su operación. Los servicios de personal, constituyen normalmente la partida principal de los gastos de una institución por lo que se podrán adoptar medidas para el control adecuado de estos recursos.

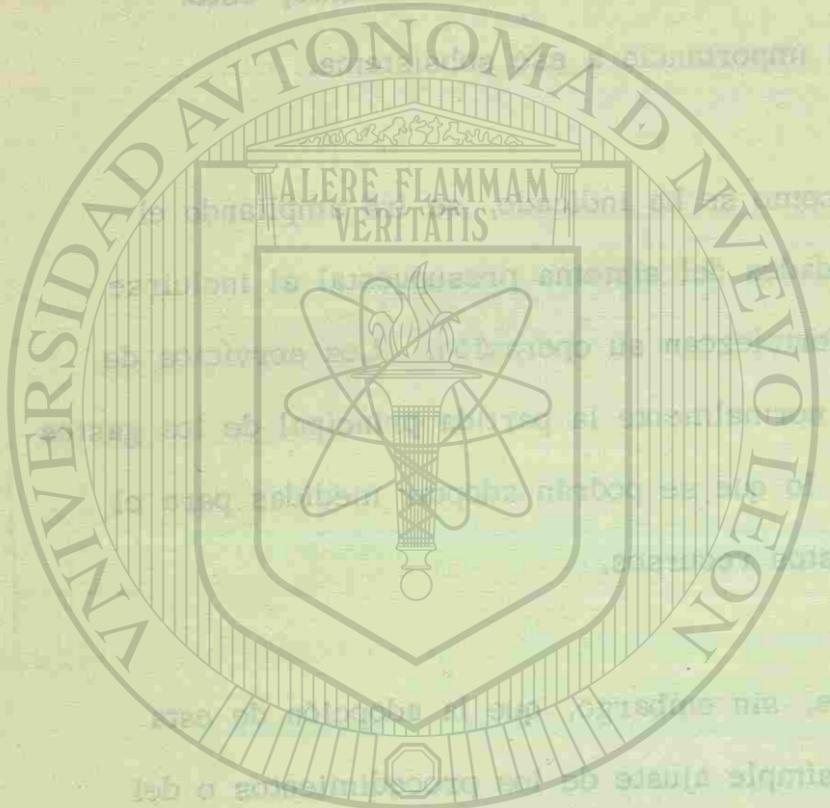
Debe reconocerse, sin embargo, que la adopción de esta técnica no supone un simple ajuste de los procedimientos o del método en operación, sino que debe ser concebido como cambio total del concepto presupuestal y de la práctica de elaboración, operación y control que se lleva en cada Institución.

Entre las medidas iniciales como ya se indicó, debe concentrarse la atención en la tarea de convertir la estructura del presupuesto en clasificaciones por programas e introducir en las cuentas los ajustes que exijan esas clasificaciones, se debe dar igualmente prioridades en desarrollar el sistema de administración financiera



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

o de medición física, o bien implantar los tres elementos que hemos mencionado simultáneamente aunque sea sobre una base de operación mínima.

Como el implantar este sistema requiere la adopción de conceptos modernos que reemplacen las prácticas presupuestales y administrativas tradicionales, debe ser aspecto de primordial importancia la capacitación del personal encargado de la operación del sistema. Esta capacitación debe realizarse a todos los niveles operativos, al personal técnico, a los empleados responsables de programas y a las autoridades a quienes corresponderá tomar decisiones importantes.

Esta necesidad, debe programarse de tal manera que esa capacitación pueda mantenerse con posibilidad según lo aconseje la experiencia que la implantación y el funcionamiento del sistema vaya generando.

Otro paso fundamental para instituir este sistema, consiste en asignar la responsabilidad del planeamiento y reforma del existente, a un órgano central del presupuesto que asuma ante la propia institución esa responsabilidad que se precisa para el adecuado

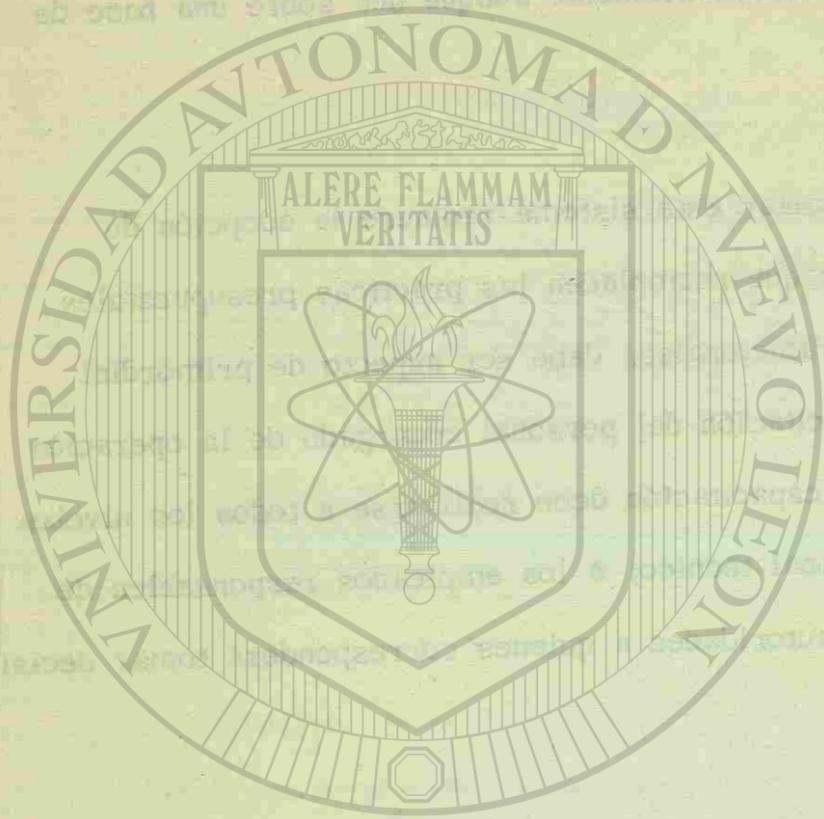
inicio de las actividades en esta materia. La organización con este objeto puede hacerse adaptando la propia estructura orgánica.

Un modelo de esa estructura presupuestal podría ser el establecimiento de unidades ejecutoras en cada una de las dependencias que integran la Institución, misma que deberán mantener una relación estrecha con ese órgano central de presupuesto que se ha sugerido ya también.

OBSTACULOS PROBABLES

Entre los principales obstáculos con que se encuentra la implantación del Presupuesto por Programas, es posible señalar la resistencia al cambio en todas aquellas personas que durante años han manejado el método tradicional. El nuevo sistema implica una serie de transformaciones que al romper con la costumbre crean cierta desconfianza y cierta oposición, justificable hacia todo aquello que se desconoce o que de repente implica mayor dificultad.

La necesidad de implantar registros y aplicar nuevas técnicas



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

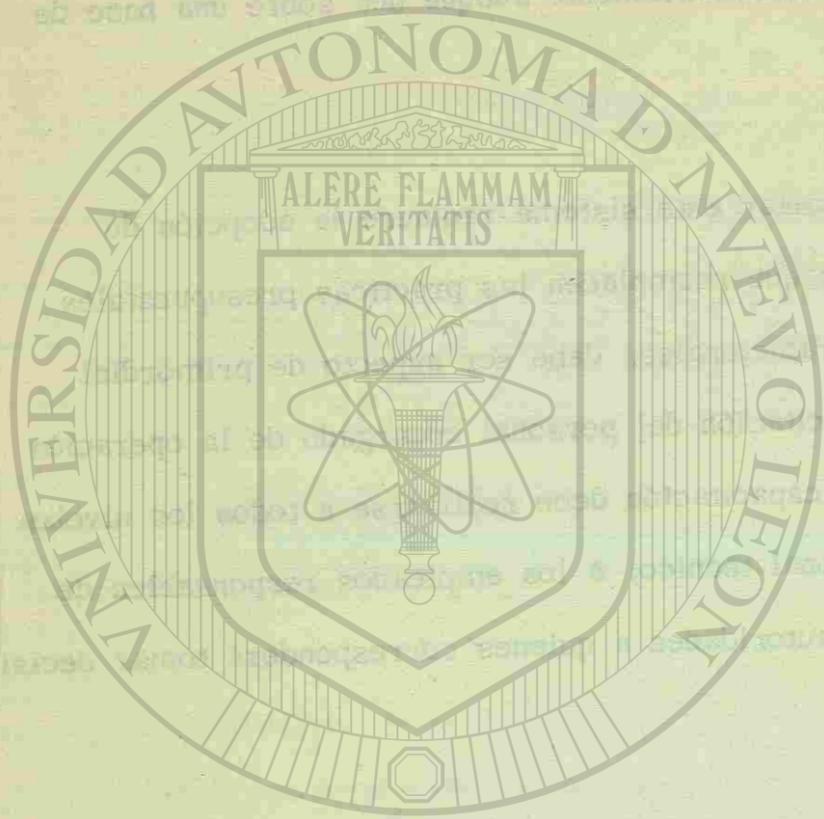
inicio de las actividades en esta materia. La organización con este objeto puede hacerse adaptando la propia estructura orgánica.

Un modelo de esa estructura presupuestal podría ser el establecimiento de unidades ejecutoras en cada una de las dependencias que integran la Institución, misma que deberán mantener una relación estrecha con ese órgano central de presupuesto que se ha sugerido ya también.

OBSTACULOS PROBABLES

Entre los principales obstáculos con que se encuentra la implantación del Presupuesto por Programas, es posible señalar la resistencia al cambio en todas aquellas personas que durante años han manejado el método tradicional. El nuevo sistema implica una serie de transformaciones que al romper con la costumbre crean cierta desconfianza y cierta oposición, justificable hacia todo aquello que se desconoce o que de repente implica mayor dificultad.

La necesidad de implantar registros y aplicar nuevas técnicas



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

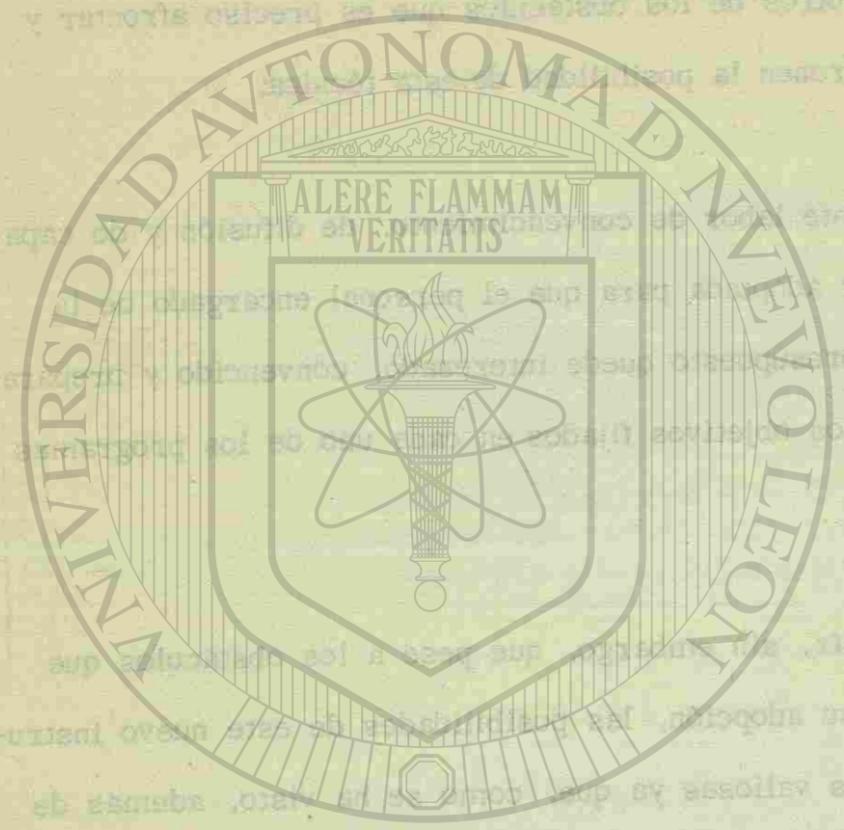
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

contables y administrativas, así como la falta de personal técnico capacitado, son otros de los obstáculos que es preciso afrontar y que de repente frenen la posibilidad de esta técnica.

Una constante labor de convencimiento, de difusión y de capacitación debe ser adoptada para que el personal encargado de la elaboración del presupuesto quede interesado, convencido y preparado para lograr así los objetivos fijados en cada uno de los programas en ejecución.

Cabe concluir, sin embargo, que pese a los obstáculos que se presentan en su adopción, las posibilidades de este nuevo instrumento son grandes valiosas ya que, como se ha visto, además de lograr la racionalización de los recursos humanos y financieros permite la toma de decisiones a un alto nivel y con ello el establecimiento de políticas globales que canalizan la acción del organismo dentro del campo de sus funciones. ®

Da lugar, además, a reformas de orden administrativo haciendo más dinámicos los métodos existentes; mejorando la eficiencia de los recursos y aumentando la productividad de los servicios, esto en virtud de que a través de una serie de estudios de costos, eficiencia y productividad, evalúa y establece estándares de operación para



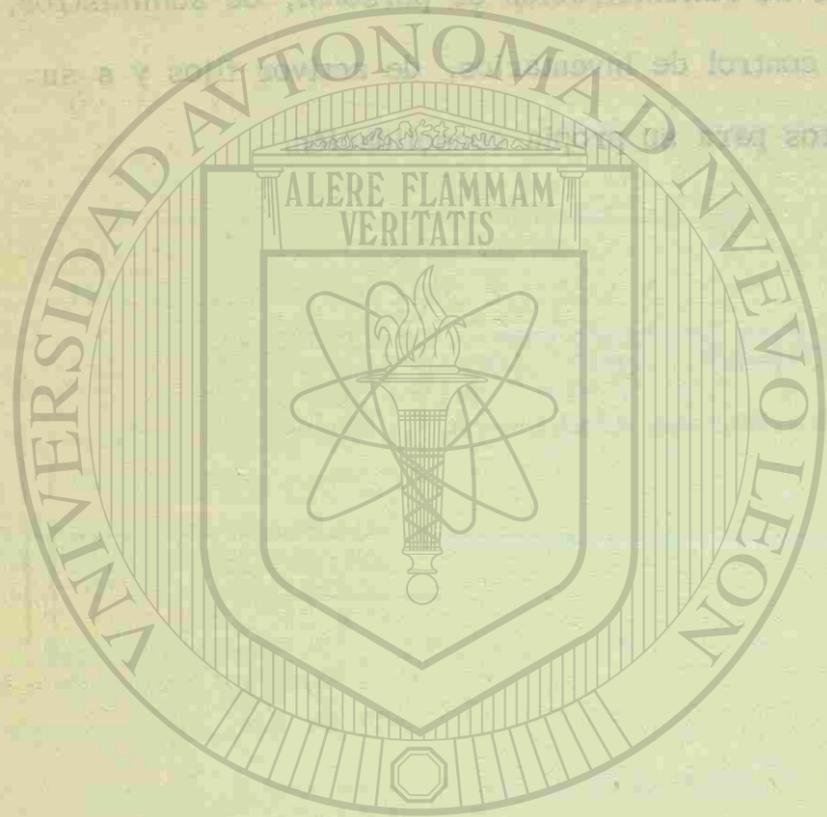
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

determinar el monto normal de resultados. Permite la introducción de nuevos sistemas de administración de personal, de suministros, de actualización y control de inventarios, de activos fijos y a su vez depende de estos para su propia consolidación.

U
A
N
L





BIBLIOGRAFIA SOBRE PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

CEPAL. - El Presupuesto como Instrumento para la Programación del Desarrollo Económico. E/CN. 12/BRW. 1/L.3

CEPAL. - Estructura de un Programa Presupuestario. E/CN. 12/BRW 2/L. 6

FRITZ NEUMARK. - Teoría y Práctica de la Técnica Presupuestaria. Tratado de Finanzas. Editorial El Ateneo. Buenos Aires.

GONZALO MARTNER. - Planificación y Presupuesto por Programas. Siglo XXI Editores, México, 1967.

HERMILO S. MOLINA MOLINA. - Aportaciones para una Programación Presupuestaria en la UNAM. México, 1976. (Tesis)

ILPES. - Manual de Medición de Costos por Programas.

J. M. LOZANO. - Crisis del Presupuesto Tradicional. Gardiana de Publicaciones. Madrid, 1969.

JOSE VTE. RODRIGUEZ AZNAR. - Elementos de Economía Presupuestaria 1972. Caracas, Venezuela.

LEE WARD. - Evaluación del Proceso de Implantación de los Presupuestos por Programas en América Latina. Documento presentado en el III Seminario Interamericano de Presupuesto. Santiago de Chile, 1973.

LUIS ALBERTO FERREIRO. - Introducción a la Técnica del Presupuesto por Programa. Dirección General del Presupuesto por Programas, UNAM. México, 1976.

LUIS RODRIGUEZ MENA. - Introducción al estudio del Presupuesto por Programas. Primera parte. Versión preliminar. Caracas 1972.

LUPERA Z. BOLIVAR. - "Aspectos Conceptuales y Metodológicos del Control y la Evaluación Presupuestaria", Mesa redonda sobre Control y Evaluación Presupuestaria del 22 al 26 de octubre de 1974. Santiago de Chile.

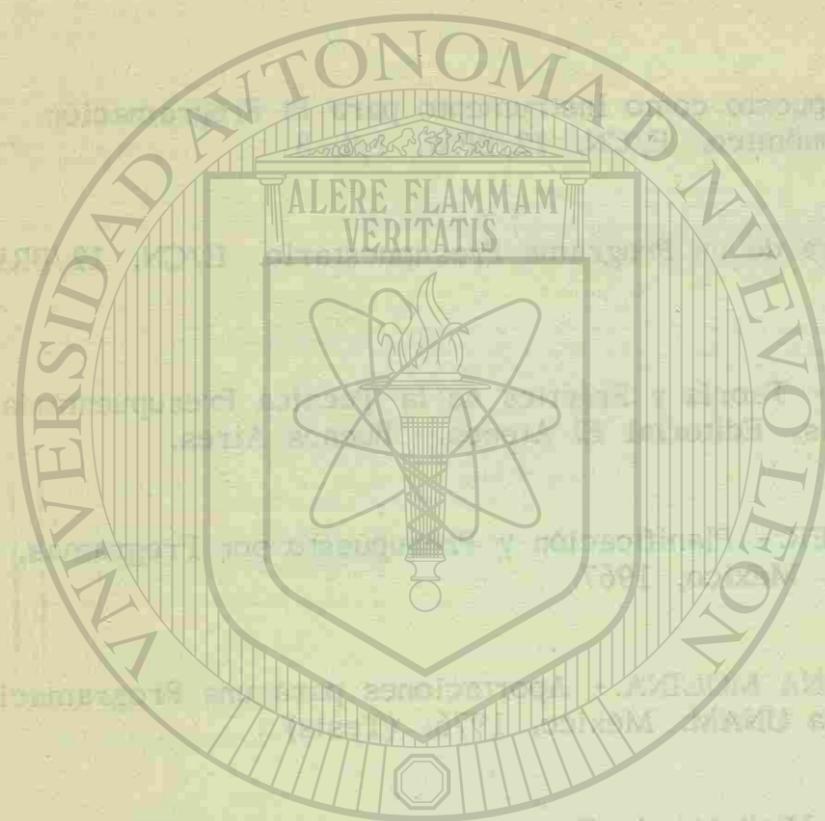
MANUAL DE CONTABILIDAD PRESUPUESTARIA. (Proyección Económica, ejecución programática y Análisis financiero del Presupuesto). Fondo Rotatorio de Publicaciones de la Contraloría de Cundinamarca, 1967.

NACIONES UNIDAS. - La aplicación del Presupuesto por Programas y Actividades a las empresas públicas. E/CN. 12/BRW. 2/L.9

NACIONES UNIDAS. - Manual de Presupuesto por Programas y Actividades. Subdirección Fiscal y Financiera. E/CN. 12/BRW 2/L. 4

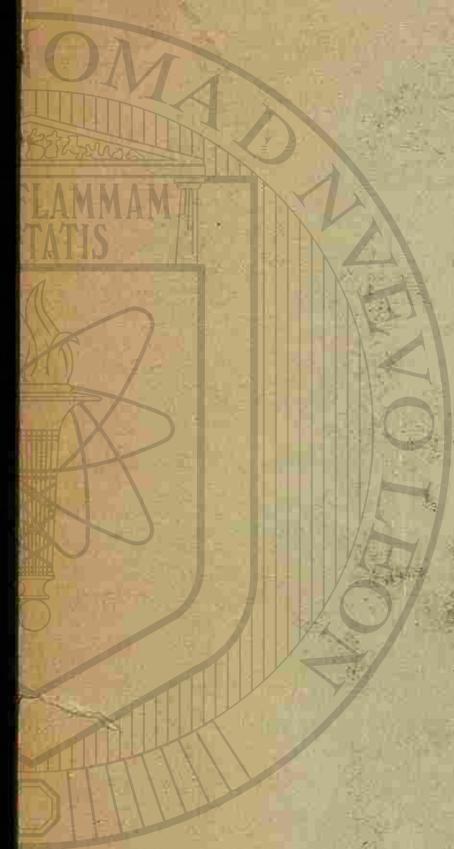
OSCAR GANDARILLAS. - Programación y Administración Presupuestaria. Editorial Universitaria. Quito, 1969.

UNAM. FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION. - "Métodos de Programación de Presupuestos y Administración de las Organizaciones Públicas". (Conferencias) México, 1976.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL



U A N L

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECA