

20/13

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

T I T U L O

LAS TECNICAS DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS  
Y SUS APLICACIONES A LOS ORGANISMOS DE LA  
ADMINISTRACION PUBLICA

Seminario de Investigación Administrativa  
que para obtener el título de Licenciado  
en Administración presenta:

PABLO ANDRADE ESPINOSA

Director del Seminario:

C.P. GUILLERMO PRECIADO SANTANA

1 9 8 1



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

"LAS TECNICAS DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS Y SUS APLICACIONES A LOS ORGANISMOS DE LA ADMINISTRACION PUBLICA"

I N D I C E

	PAG.
INTRODUCCION	1
ANTECEDENTES	6
A) CONCEPTO DEL PRESUPUESTO TRADICIONAL	8
B) PRACTICAS PRESUPUESTALES EN MEXICO	11
C) PRESUPUESTO POR PROGRAMAS	15
1. Origen y aplicación	15
2. Concepto	16
3. Objetivo	18
4. Diferencias entre los presupuestos tradicionales y por programas	18
5. Ventajas y desventajas del presupuesto por programas.	20
<u>CAPITULO I</u>	
PLANEACION	26
A) CONCEPTO	29
B) PRINCIPIOS	32
C) ADMINISTRACION PUBLICA	38
D) PLANES DE DESARROLLO Y LAS PRACTICAS	42

	PAG.
GUBERNAMENTALES	
E) PRESUPUESTO-PROGRAMA	47

## CAPITULO II

TECNICAS DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS	50
A) LA TECNICA DE LA PROGRAMACION PRESUPUESTARIA	50
B) OBJETIVOS Y POLITICAS	54
C) BASES PARA LA FORMULACION DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS	77
D) METODOLOGIA Y ETAPAS PARA LA ELABORACION DE UN PRESUPUESTO POR PROGRAMAS	79
E) CLASIFICACION DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS, SEGUN EL OBJETO DEL GASTO	86
F) CLASIFICACIONES PRESUPUESTARIAS	89
G) ESTRUCTURA DE UN PROGRAMA PRESUPUESTARIO	93
H) ESTRUCTURA PROGRAMATICA DE LA UNAM PARA 1981	97

## CAPITULO III

APLICACION Y EJECUCION	103
A) ESTRUCTURA PROGRAMATICA	105
B) ESTRUCTURA ORGANICA	107
C) CATALOGO DE AREAS	108

	PAG.
D) CATALOGO DE UNIDADES RESPONSABLES	109
E) CATALOGO DE PROGRAMAS Y SUBPROGRAMAS CON OBJETIVOS	111
F) CATALOGO DE CUENTAS	118
G) FORMATO	121
H) ASIGNACION DE RECURSOS	125
I) CATALOGO DE UNIDADES DE MEDIDA Y DESCRIPCION DE LAS METAS	207

#### CAPITULO IV

EVALUACION	212
A) COSTOS, MEDICION DE RESULTADOS Y EVALUACION	212
CONCLUSIONES	221
GLOSARIO	228
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	231

## I N T R O D U C C I O N

Considerando que la planeación y el control financiero son de los principales elementos que deben aplicarse en las organizaciones para la optimización de sus recursos, tanto en el Sector Privado como en el Público, surge la necesidad en ellos de la aplicación de nuevas técnicas de planeación y control financiero, por esto, desde 1930 se expidió la Ley de Planificación General de la República, con el objeto de llevar a cabo una planeación tanto económica como social en México.

Es indispensable que la administración pública evolucione para prestar un mejor servicio y lograr una eficiente distribución de la riqueza, un desarrollo que impacte en el sistema económico para promover la transformación de nuestro País.

Con el fin antes mencionado se está llevando a cabo el Plan Global de Desarrollo, éste se califica como global porque deriva de la concepción de un desarrollo integral. No se refiere a una sola actividad ni a un ámbito específico del gobierno; persigue integrar todos los aspectos de la vida social, en tanto se interrelacionan, se complementan y condicionan recíprocamente.

Este plan global debe abarcar todos los de los diversos Sectores del País, ya que es la única forma de llevar a cabo la adecuada coordinación del Sector Público.

Entre otros objetivos el plan global debe contemplar - los siguientes:

1. La participación activa de todos los Sectores Sociales de México, en la elaboración, ejecución y control del plan.
2. Su incorporación de diversos criterios técnicos y de múltiples decisiones políticas.
3. Metas específicas de interés nacional en los distintos Sectores de la economía.
4. Realización de profundas transformaciones estructurales.
5. Imprescindible necesidad de forzar el ritmo de desarrollo del País.

No se podrá alcanzar el desarrollo económico deseado, en tanto sigan existiendo planes y programas individuales ajenos a un marco nacional de referencia, todos és-



tos deberán funcionar en torno al plan global o como parte integral del mismo, de tal manera que se pueda llevar a cabo una revisión periódica de ellos, así como su control y evaluación. Esto implica que las entidades que conforman la Administración Pública inicien la planificación de sus actividades y adopten el sistema de Presupuesto por Programas, ya que este instrumento constituye uno de los principales soportes de la planificación financiera.

Por lo antes expuesto, sustento la hipótesis de que el Presupuesto por Programas es una de las herramientas más adecuadas para lograr la necesaria planeación y control financiero dentro de los Sectores, tanto Público como Privado.

Este Seminario de Investigación Administrativa está enfocado hacia la aplicación de las técnicas del Presupuesto por Programas en algunos organismos de la Administración Pública de México para el logro de todas las metas propuestas en su desarrollo.

Si se desea saber qué resultado tiene el Presupuesto por Programas dentro del marco programático, con vistas a acelerar el desarrollo de planes que coadyuven a solu -

cionar las necesidades más apremiantes de los organismos públicos, nos encontraremos con algunas preguntas como las siguientes:

¿ Qué es un Programa ?

¿ Quién lo elabora?

¿ Qué es un Sub-Programa ?

¿ Cómo se elabora un Programa ?

La intención es conducir el presente Seminario de Investigación, precisamente para contestar estas preguntas. Para ello lo desgloso en los siguientes capítulos:

#### CAPITULO I. PLANEACION

En este sustento las bases, principios y técnicas de la Planeación como un marco de apoyo al Presupuesto por Programas.

#### CAPITULO II. TECNICAS DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

En este desarrollo el procedimiento, mecánica y generalidades del Presupuesto por Programas.

#### CAPITULO III. APLICACION O EJECUCION

Su finalidad es detallar el procedimiento para la apli-

cación del Presupuesto por Programas en algunos organismos de la Administración Pública.

#### CAPITULO IV. EVALUACION

Su objetivo es la aplicación de sistemas de control en la ejecución del Presupuesto por Programas en los organismos de la Administración Pública, para detectar desviaciones y retroalimentar la información que sirva de base para ejercer medidas correctivas, tomar decisiones y hacer proyecciones para ejercicios futuros.

#### CONCLUSIONES

Al final del trabajo, pretendo determinar si la hipótesis que motivó esta investigación, obtiene las conclusiones válidas en la aplicación del Presupuesto por Programas en Organismos Públicos, o si es una herramienta que sirve para la optimización de los recursos financieros.

## ANTECEDENTES

Antiguamente, a la palabra Presupuesto se le consideraba como sinónimo de control de gastos. Así al llevar a cabo la "Apertura de su Presupuesto" como se decía entonces, el Ministro de Finanzas de Inglaterra, al final del siglo XVIII, sometió realmente a consideración del Parlamento sus planes de gastos, sin que prácticamente se llevara a cabo la elaboración de un Presupuesto.

Este enfoque del Presupuesto hacia la idea de control de gastos se fue difundiendo, hasta ser adoptado por Francia en 1820 y posteriormente Estados Unidos de Norteamérica en 1921.

Continúa la evolución de los presupuestos y empieza su madurez entre 1912 y 1915. Cuando en Estados Unidos la iniciativa privada se da cuenta de que se puede hacer uso de los presupuestos para un mejor control de los gastos, acorde con el rápido crecimiento, tanto económico como industrial.

Para 1931, en México, empresas de origen norteamericano como la General Motors Co., y después la Ford Motor Co., establecieron la técnica presupuestal.

En 1961 el Departamento de Defensa de los Estados Unidos de Norteamérica, elaboró un sistema de planeación por Programas y Presupuestos.

Ahora bien, todas las Organizaciones o Empresas por pequeñas o grandes que estas sean, tienen que definir sus objetivos y metas a alcanzar, ya sea a corto, mediano o largo plazo, motivo por el cual será necesario llevar a cabo una adecuada planeación de la utilización o aplicación de sus recursos financieros disponibles, que le permitan desarrollar sus funciones o actividades para alcanzar el éxito programado y será precisamente que se logren los objetivos, cuando se cumpla con las acciones que se tienen que desarrollar dentro de un orden lógico previamente diseñado.

A. CONCEPTO DE PRESUPUESTO TRADICIONAL

"Estimación formal de ingreso y gasto para un período; tanto en los negocios como en el gobierno, el Presupuesto contiene normalmente, también, una indicación de la política a seguir para lograr los objetivos fijados.

El presupuesto proporciona dos principales indicadores de la política gubernamental; el lado de los gastos refleja la política de defensa, los servicios sociales, - los subsidios, las industrias nacionalizadas, etc., el lado de los ingresos refleja la tributación y la distribución de la renta. El presupuesto en conjunto, representa un buen resumen de la política fiscal y, cuando se considera frente al marco de la política económica - general, refleja en cierto modo el enfoque del gobierno frente a los problemas económicos en general". (1)

"El presupuesto es un Programa de acción de la administración pública expresado en cifras". H. Laufenburger.

"Presupuesto es el cálculo y balance previos de los gastos e ingresos del Estado y otras corporaciones públicas, que debe contener la expresión detallada de dichos gastos y de los ingresos previstos para cubrirlos duran

te un período determinado, generalmente un año". (2)

"Presupuesto es el cálculo anticipado del costo de una obra y también de los gastos o ingresos de una empresa o colectividad". (3)

De lo anterior podemos deducir que el Presupuesto es una guía financiera que abarca todos los niveles de la administración y nos permite saber como han sido utilizados y como deberán utilizarse los recursos financieros de las organizaciones, para alcanzar sus objetivos y sus metas propuestas en óptimas condiciones.

En otras palabras, podemos definir el Presupuesto como la estimación de los resultados a futuro derivado de uno o varios programas de operaciones, sirviendo de guía a este Programa, o como un punto de comparación los datos reales registrados por la Contabilidad.

Al presupuesto tradicional se le pueden dar diversos enfoques como el siguiente:

Presupuesto de Abajo-Arriba. Este se inicia en los niveles de menor jerarquía de la organización, y se concentra en las necesidades del negocio. Así el Gerente

de categoría inferior prepara un estimado o presupuesto de sus necesidades y lo hace llegar a su superior, éste consolida la información en unión de las otras áreas de su organización, efectúa algunos cambios propios y pasa la información conjunta al nivel superior.

Este sistema de presupuesto en una empresa es simplemente una combinación de todos los presupuestos de las áreas componentes de la misma.

Como es sabido, el desarrollo económico de un país, depende de la utilización que se le da a sus recursos, además de la instalación y operación en su territorio de aquellas industrias indispensables para las satisfacciones de sus necesidades primordiales, de la explotación racional de sus recursos naturales y de la utilización de técnicas de presupuestación más dinámicas que permitan llevar a cabo una administración financiera acorde con el ritmo de desarrollo que se pretende alcanzar.



B. PRACTICAS PRESUPUESTALES EN MEXICO

Los presupuestos existentes en México, han sufrido una serie de modificaciones a la fecha, como la Ley de Ingresos de la Federación y el Presupuesto de Egresos de la Federación; estos cambios han sido con el objeto de acoplar el presupuesto por Programas y Actividades a una realidad administrativa para obtener un mejor rendimiento mediante una mejor aplicación de los recursos financieros, humanos y materiales.

Inicialmente los Presupuestos por Programas se llevaron a cabo de manera experimental en algunas Dependencias, como la Secretaría de Agricultura y la Universidad Nacional Autónoma de México.

En efecto, la Secretaría de la Presidencia, en colaboración con la Secretaría de Agricultura, experimenta las modalidades con las cuales poder aplicar el Presupuesto por Programas a la realidad administrativa, evaluando con mayor precisión el destino más conveniente y el empleo más eficaz de los recursos materiales, humanos y financieros.

Desde 1966, la Universidad Nacional Autónoma de México,

ha venido impulsando una serie de modificaciones a su sistema presupuestal tradicional, con el objeto de establecer elementos que le permitan conocer el destino del gasto e inversión y estudiar la integración de los costos de sus actividades fundamentales.

Anteriormente se llamaba presupuesto a la previsión de los egresos del Gobierno Federal. Entendiéndose por Presupuesto de Egresos de la Federación a la autorización expedida por la Cámara de Diputados, a iniciativa del Ejecutivo, para costear las actividades Oficiales, así como Obras y Servicios Públicos a cargo del Gobierno Federal, durante el período de un año y a partir del 1o. de enero de cada ejercicio fiscal, de acuerdo al Artículo No. 28 de la Ley Orgánica del Presupuesto de Egresos de la Federación de 1960.

A partir de enero de 1977, cobra vida la Secretaría de Programación y Presupuestos, respondiendo a la necesidad de concretizar y sintetizar un conjunto de esfuerzos y acciones que venían realizándose por el Gobierno Federal en los últimos años. En la Secretaría de Programación y Presupuesto se resumen una serie de Instituciones en materia de planeación, programación, presupuestación, evaluación, control e información de las ac

ciones del Sector Público.

La Secretaría de Programación y Presupuesto, es la encargada de elaborar los planes nacionales y regionales de desarrollo económico y social, así como de programar su financiamiento y de evaluar los resultados de su gestión, teniendo como funciones:

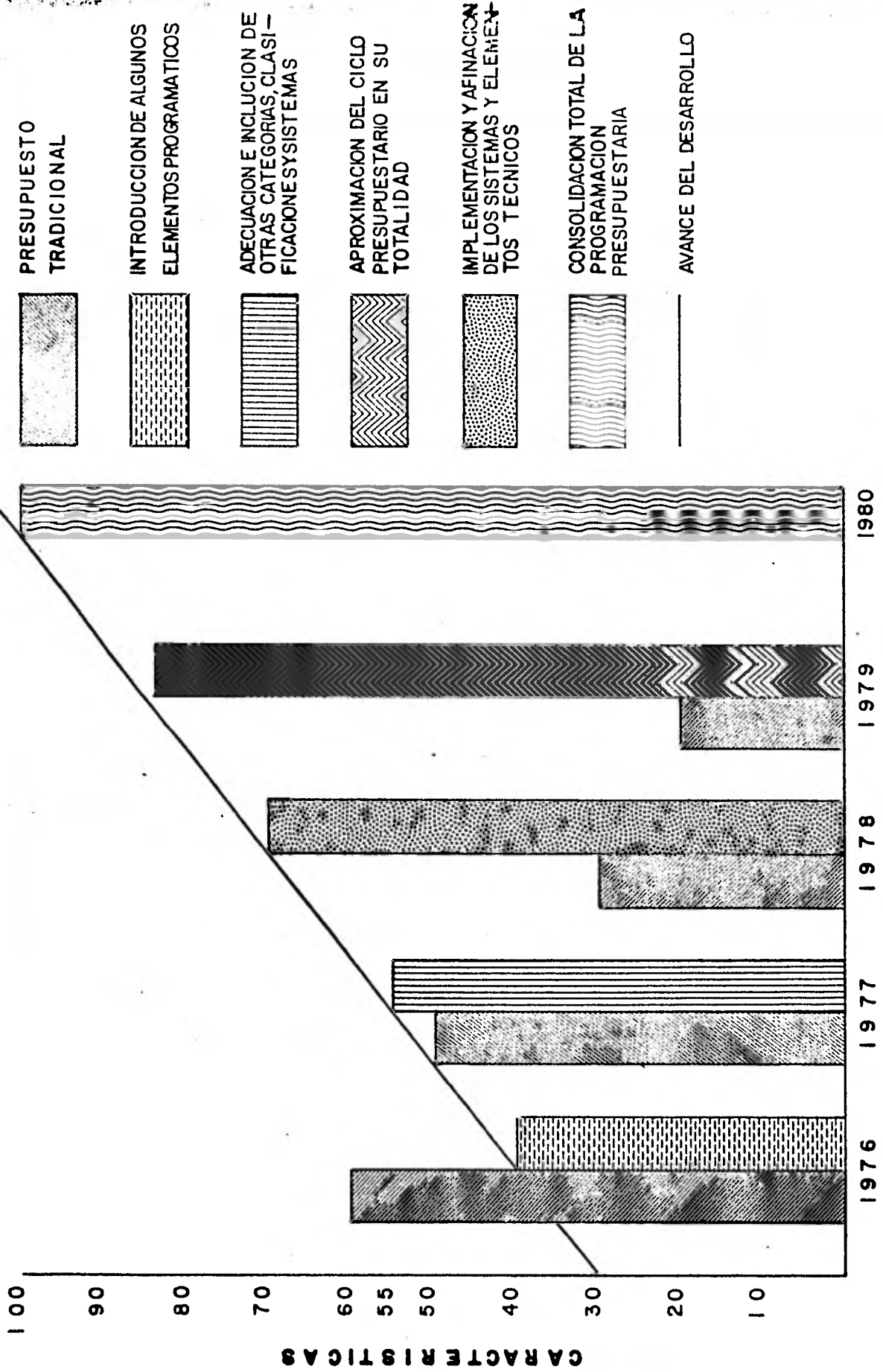
Elaborar con la participación de los grupos sociales interesados, los planes nacionales, regionales y sectoriales de desarrollo económico y social, el plan general del gasto público y los programas especiales que fije el Presidente de la República.

Planear, autorizar, coordinar y evaluar los programas de inversión pública.

Coordinar los esfuerzos del Estado Mexicano en materia de programación, presupuestación, evaluación e información.

Prestar un apoyo decidido a la programación económica, regional y social de los estados de la República, con una actitud de respeto y colaboración con sus Gobiernos. (4)

# EN MEXICO



C. PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

Este tipo de presupuesto, contiene una distribución por sectores o funciones, con el señalamiento de los programas a realizar. Presentando una orientación clara y objetiva de la política económico-fiscal, estableciendo programas y clasificando los gastos.

Para alcanzar las metas y objetivos señalados en los programas, se crean diversas categorías dentro de los mismos, como son los sub-programas, proyectos, actividades, etc...

Esta modalidad del presupuesto, se ha llegado a poner en práctica dentro del sector público en Latinoamérica, ya que se ha considerado como una herramienta eficaz de planificación y desarrollo.

1) Origen y Aplicación

Esta moderna técnica presupuestal tiene su origen en los Estados Unidos de Norteamérica, donde se estableció por primera vez el presupuesto por programas y actividades en 1946, cuando el Departamento de Marina presentó un presupuesto para 1948 con dos sistemas de clasifica-

ción, uno por el objeto del gasto y el otro por programas.

## 2) Concepto

"Es un sistema en que se presta particular atención a - las cosas que un gobierno realiza más bien que a las co sas que adquiere. Las cosas que un gobierno adquiere, tales como servicios personales, provisiones, equipos, medios de transporte, etc., no son, naturalmente, sino medios que emplea para el cumplimiento de sus funciones. Las cosas que un gobierno realiza en cumplimiento de sus funciones, pueden ser carreteras, escuelas, tierras bonificadas, casos tramitados y resultados, permisos expedidos, informes preparados o cualquiera de las innumerables cosas que se pueden definir, lo que no queda claro en los sistemas presupuestarios tradicionales, es esta relación entre cosas, que el gobierno adquiere y las co sas que realiza". (5)

El presupuesto por programas es un conjunto de técnicas y procedimientos que, sistemáticamente ordenados en forma de programa y proyectos, muestran las tareas a efectuar, señalando objetivos específicos y sus costos de ejecución, además de racionalizar el gasto público, me-

mejorando la selección de las actividades gubernamentales.

Es una técnica programática-financiera que refleja en forma inmediata las metas, orientaciones y el sentido de los programas; constituidos estos por un conjunto armónico de actividades y proyectos con su expresión en costos hasta su nivel más detallado. Está fundamentado en resultados por unidades medibles. Esto implica un sistema basado en la contabilidad de costos; así como ajustar la estructura programática de las entidades, sector o regiones a los requisitos de los programas nacionales y a la estrategia del desarrollo. (Plan Global de Desarrollo).

Implica además mecanismos de coordinación, control y evaluación.

Es un conjunto de planes y proyectos cuantificados con metas a corto, mediano y largo plazo, con unidades medibles que permiten detectar desviaciones, permitiendo así que la asignación de recursos sea directamente proporcional a las metas propuestas.

### 3) Objetivo

El objetivo principal que persigue el presupuesto por programas es el de planeación, organización, coordinación, dirección y control de las actividades, con el objeto de correlacionar los programas de trabajo con los recursos financieros disponibles, manteniendo en los campos del proceso administrativo todo estructurado jerárquicamente por funciones, estableciendo un orden de prioridades para normar las erogaciones, a fin de obtener consecuentemente un máximo beneficio compatible con los recursos y fines básicos de la organización.

Determinar la naturaleza y las funciones del gasto público, así como las atribuciones que al Estado competen para estructurarlo y administrarlo como un instrumento de soberanía económica y bienestar social; estableciendo los mecanismos y las normas que regulan la obtención de recursos por parte de la nación, en uso de sus facultades en materia económica y fiscal.

### 4) Diferencias entre los Presupuestos Tradicionales y por Programas

Dentro de la moderna técnica presupuestaria, el presu -



puesto por programas presenta una orientación clara y -  
objetiva de la política económica y fiscal de una enti-  
dad, mediante el establecimiento de programas. Es por  
esto que se le puede considerar como una innovación de-  
bido a la forma en la cual se presentan los conceptos -  
tradicionales del sector público, ya que en su generali-  
dad, los gobiernos primero llevan a cabo una estimación  
de los gastos y posteriormente la manera de reunir los  
recursos para satisfacerlos. Este tipo de presupuesto  
está soportado por estimaciones basadas en estadísticas  
y proyecciones. En el presupuesto por programas, se es-  
tablecen planes perfectamente estructurados, los cuales  
deben mostrar programas basados en aquellas actividades  
que los gobiernos deben realizar, para alcanzar el bie-  
nestar de los gobernados, para cumplir así con los obje-  
tivos trazados.

En otras palabras, mientras el presupuesto tradicional  
es un instrumento administrativo y contable, el presu-  
puesto por programas y actividades es un conjunto armó-  
nico de programas y proyectos con sus respectivos cos -  
tos de ejecución a realizarse en el futuro inmediato.

## 5) Ventajas y Desventajas del Presupuesto por Programas

En virtud de las ventajas que representa la utilización de la técnica del presupuesto por programas, varios países desarrollados lo han empleado como una forma de racionalizar el gasto público y de orientarlo en el largo plazo, así como de mejorar y sistematizar las actividades gubernamentales. Esto debido a que el presupuesto tradicional:

1. Trata solamente de asuntos financieros imposibilitando la evaluación de eficacia en el uso de los recursos.
2. No indica lo que se pretende hacer; solamente se refiere a lo que se quiere comprar, no indica a que - - costos opera para ejecutar sus funciones.
3. No se puede deducir a través de él de qué manera se reparten sus recursos entre operación y formación de capital.
4. No establece responsabilidades explícitas, ya que no comprende medios ni objetivos a alcanzar.

5. No prevé ningún sistema de información que permita acompañar su ejecución a través de un control eficiente.

6. No contiene una programación de los flujos de ingre sos y egresos conforme a prioridades.

7. No prevé ningún análisis periódico de las fuentes - de ingresos, sus efectos económicos y sociales, etc.

8. En general, está alejado del proceso de planifica - ción y no refleja los objetivos fijados por los planes de desarrollo.

En tanto que el presupuesto por programas:

1. Procura dar una idea de las relaciones programadas en términos reales, fijando las metas a alcanzar en ca - da período.

2. Indica lo que se pretende comprar pero correlacio - nándolo con lo que se habrá de realizar.

3. Informa sobre los costos de los distintos bienes y servicios, ya que fijando las metas y determinando el gasto por cada programa y partes componentes, se pueden

deducir los costos.

4. Al hacer la programación presupuestaria se fijan objetivos a alcanzar y se solicitan los recursos necesarios, humanos, materiales y financieros para su ejecución, estableciendo así responsabilidades.

5. El presupuesto por programas tiene como fin fundamental la consecución de los objetivos inherentes a una política económica delineada en un plan a mediano y largo plazo.

6. Acumula sistemáticamente información valiosa e indispensable para la formulación y evaluación de planes, así como también para detectar desviaciones.

7. Establece criterios de programación, refiriéndose a una metodología para tomar decisiones, teniendo una o varias alternativas.

Todas las ventajas antes mencionadas han sido resumidas por diversos autores según sus experiencias. John A, Donaho las resumió de la siguiente manera:

1. Mejor planeación del trabajo.
2. Mayor precisión en la confección de los presu-

puesto.

3. Determinación de responsabilidades.
4. Mayor oportunidad para reducir los costos, basándose en decisiones políticas.
5. Mejor comprensión por parte del ejecutivo, del legislativo y del público, del contenido del presupuesto.
6. Identificación de las funciones duplicadas.
7. Mejor control de la ejecución del programa. (6)

Considerando las ventajas antes mencionadas, podemos de terminar que el presupuesto por programas:

- Procura dar una idea de las relaciones programadas en términos reales.
- Fija las metas a alcanzar en cada período.
- Indica lo que se pretende comprar, pero correlacionándolo con lo que se habrá de realizar.
- Informa sobre los costos de los distintos bienes y servicios.
- Al llevar a cabo la programación presupuesta - ría se fijan objetivos y se asignan los recursos para su ejecución, estableciendo así responsabilidades.
- Tiene como fin fundamental la consecución de

objetivos inherentes a una política económica delineada en planes a corto, mediano y largo plazo.

Así pues, la principal diferencia entre el presupuesto tradicional y el presupuesto por programas, es la incorporación en el segundo de criterios de programación.

**Desventajas:**

- a) Debido a que la medición de resultados está basada en aquellas actividades gubernamentales que pueden catalogarse como cosas hechas, puede prestarse a confusiones por parte del programador del presupuesto, bien porque las metas que elija no sean representativas, o porque las cosas realizadas no sean aplicables a algún programa.
- b) Ocasiona que se pueda pensar que todas las actividades gubernamentales sean medibles, aún cuando muchas de ellas sean realmente inmateriales, haciendo que pueda dársele demasiado interés a algo que no lo tiene, o por el contrario, despreocuparse de las actividades de vital importancia. (7)

NOTAS BIBLIOGRAFICAS

---

- (1) Arthur Seldon                      Diccionario de Economía  
P. 441
- (2) Diccionario Enciclopédico        U.T.E.H.A.  
P. 774
- (3) J. Casares                          Diccionario Ideológico  
de la Lengua Española  
P. 677
- (4) La Secretaría de Programa  
ción y Presupuesto                  P. 3
- (5) Gonzalo Martner                    Planificación y Presu -  
puesto por Programas  
P. 195
- (6) Gonzalo Martner                    Op. Cit. P. 96
- (7) Cristóbal del Río González       Técnica Presupuestal  
P. IV-24

C A P I T U L O I

PLANEACION



## CAPITULO I

### P L A N E A C I O N

La mayor parte de los problemas, tanto administrativos como financieros, que se presentan en los organismos - que presupuestan con la técnica tradicional, son ocasionados por la ausencia de una adecuada planeación. Esto se debe a que la presencia de problemas provoca la concentración de atención y esfuerzo de las autoridades para encontrar la solución inmediata o a corto plazo debido a que son más críticos los problemas no previstos.

Consecuentemente, podemos decir que la ausencia de la planificación en la presupuestación tradicional, provoca la ineficacia de los mecanismos presupuestarios, así como un considerable desperdicio de recursos humanos, financieros, materiales, etc., por lo que para alcanzar el éxito de la acción planificada, se requiere una continuidad de las actividades emprendidas.

El presupuesto por programas es un instrumento de planificación en cuanto a que contiene metas que cumplir con determinados medios; y es un instrumento de administración en cuanto a que debe realizar acciones específicas

para coordinar, ejecutar y controlar los planes y programas. La planeación es la función administrativa más importante de todas, puesto que incluye la selección entre diversos cursos alternativos futuros de acción.

Aún cuando el futuro sea bastante cierto, se requiere planeación. En primer lugar, se debe seleccionar la mejor forma de cumplir con una tarea. Bajo condiciones de certeza, esto se convierte en el problema primordial de calcular matemáticamente, sobre la base de hechos conocidos, qué curso de acción debemos emprender para alcanzar el resultado que deseamos con un costo mínimo. En segundo lugar, después de que el curso de acción ha sido decidido, hay que formar planes, de modo que cada parte de la organización contribuya hacia el trabajo que ha de realizarse.

Así pues, en la administración pública se cuenta con deficiencias y necesidades y se debe planear estrictamente el gasto público para preveer su futuro. Se tienen que enfrentar tantos problemas, que es preciso clasificarlos para establecer objetivos y metas para resolverlos por orden de importancia.

Solo con el trabajo íntegro, recto y responsable de to-

dos y con el empleo de modernas técnicas de planeación, se logrará el mejor aprovechamiento de cada peso invertido.

A. CONCEPTO

Resulta difícil dar una definición única y exacta acerca de lo que es la planeación, ya que han sido varios los estudiosos que la han definido desde su especial punto de vista. Sin embargo, para los efectos de la planeación presupuestaria, se pueden considerar los siguientes conceptos:

- a) Planear implica reducir el número de alternativas posibles que se presentan a la acción, al mínimo compatible con los medios disponibles.
- b) Organizar las actividades económicas en un plan previo conjunto en el cual se consideran todos los factores que han de intervenir y el tiempo de su intervención, para obtener los fines deseados.
- c) Plan general para obtener un objetivo determinado tal como en el desarrollo económico.
- d) La planeación fija con precisión lo que se va a hacer, es decir, determina el curso concreto de la acción que deberá seguirse para el logro de los objetivos, estableciendo los principios de orientación, las metas, la secuencia de operaciones para su realización y la fijación de

tiempos y números necesarios para su ejecución.

(1)

Se podrían mencionar otras definiciones, pero en todas ellas veríamos que contiene los mismos elementos como los siguientes:

1. Deseo de anticipación (previsión de la acción).
2. Un acto de decisión al tener que elegir entre las alternativas que se presenten.
3. Determinación de metas.
4. Propósito de realizar lo previsto.

De acuerdo con lo anterior, la planeación representa el punto de partida para coordinar esfuerzos, racionalizar objetivos y maximizar resultados.

"La idea central de la planificación, es la de racionalidad. Este principio supone que, dada la multitud de posibilidades de acción de los hombres, del gobierno, de las empresas y de las familias, es necesario elegir "racionalmente" qué alternativas son mejores para la realización de los valores finales que sustenten dichos hombres, gobiernos o empresas. Planificar implica, entonces, reducir el número de alternativas que se presentan a la acción a unas pocas, compatibles con los me -

dios disponibles. La planificación cierra el paso al ensayo de cualquier conducta futura; elige una determinada y descarta otras, señala inteligentemente lo que debe hacerse en el futuro y lo que no debe hacerse".(2)

Con base en el enfoque anterior, se ha definido la programación como la selección cuidadosa de fines y medios apropiados para alcanzarla.

Programar es la elaboración de planes, programas y proyectos, fijando metas cuantitativas a la actividad a realizar, asignando los recursos necesarios, decidiendo los métodos de trabajo que se emplearán, determinando la cantidad y calidad de los resultados esperados y precisando la localización espacial de las obras y actividades. Por lo que en otras palabras, podemos decir que programar significa apoyarse en un método racional para fijar metas a alcanzar, en función de los recursos disponibles.

B. PRINCIPIOS

Cualquiera que sea el campo donde se aplique la programación, debe contener ciertos requisitos fundamentales, los cuales han sido agrupados y definidos en forma de "principios básicos" y que son los siguientes:

1) Racionalidad

Establece la necesidad de que los programas se hagan de manera adecuada, seleccionando las alternativas de acción en forma razonada y apoyada en orden, justicia y equidad. Las diversas opciones factibles de llevarse a cabo deberán ser analizadas valorando sus ventajas y -- desventajas, para seleccionar la más adecuada que permita el máximo aprovechamiento de los recursos.

2) Previsión

Este principio se basa en la anticipación de resultados, es decir, señala la necesidad de anticiparse al futuro. La programación es previsión del futuro.

3) Universalidad

La programación debe abordar todos los niveles de la ad

ministración, previendo sus consecuencias hasta donde sea posible a fin de dar consistencia y armonía a las actividades que realiza cualquier organización.

4) Unidad

Es necesario que todos los planes estén integrados entre sí y formen un todo orgánico y compatible. Debe surgir la coordinación como efecto de la adecuada integración de los programas; y consecuentemente un proceso de ejecución que evite el desperdicio de recursos en duplicidad de acciones.

5) Continuidad

La programación no tiene fin en el tiempo y es un proceso continuo que necesita constantemente de cambios y aportaciones por situaciones que se presentan con el tiempo.

6) Inherencia

La programación va unida por naturaleza a cualquier organización humana.



7) Flexibilidad

Debe existir cierta elasticidad en cuanto a la formulación del programa y su ejecución. Debe ser un corrector de las desviaciones o alteraciones que sufra el plan durante su desarrollo.

8) De la Programación

El presupuesto debe tener el fondo y la forma de programación y esto lo determina su misma naturaleza, que es la expresión del programa concebido a través de cada uno de los organismos que constituyen el sector público.

9) De la Periodicidad

Este principio está muy vinculado con el de continuidad por la característica dinámica de la acción estatal, la realidad económica del país y la previsión, todo esto aunado, determina la necesidad de que el proceso presupuestario sea establecido en períodos cortos e iguales, generalmente de un año. Por este motivo, entre los principios de periodicidad y continuidad debe haber interacción, para el logro de los objetivos y metas programados.

10) De la Especificación

Se refiere al aspecto financiero del presupuesto, tanto en materia de recursos (ingresos) como de erogaciones (gastos) debiendo especificar el concepto que los origina.

11) De la Exclusividad

Este principio es el que demanda que el presupuesto no contenga cuestiones que se refieran a aspectos ajenos al mismo.

12) De la Acuciosidad

Postula que el presupuesto debe prepararse con el mayor grado de exactitud y de sinceridad, mediante un análisis profundo, evitando estimaciones pesimistas u optimistas.

13) De la Claridad

Este principio es consecuencia del cumplimiento de los enunciados anteriormente, ya que la claridad se logra cuando el presupuesto es universal, existe unidad, etc.

14) Del Equilibrio

En el presupuesto por programas, debe haber equilibrio entre los objetivos y las metas programadas, entre el conjunto de programas y la política presupuestaria establecida, entre la disponibilidad de recursos y los programas globales de desarrollo económico.

De lo antes expuesto, podemos deducir que la programación requiere de la presencia de todos los principios, los cuales en conjunto forman el proceso de programación.

El proceso de planificación abarca principalmente las siguientes etapas:

1) Diagnóstico

Elaborar un diagnóstico consiste en precisar la naturaleza y magnitud de los problemas que afectan la actividad que se examina.

2) Formulación

En esta etapa se precisan las acciones a realizar; se inicia con hechos reales, basados en informaciones es-

tadísticas y observaciones directas, requiriéndose el empleo de técnicas adecuadas de programación.

### 3) Ejecución

Una vez que se han aprobado los programas contenidos en el plan, la administración pública es la encargada de tomar las medidas necesarias para el cumplimiento de los objetivos programados.

### 4) Control

Para saber lo que ocurre en el sistema económico en su conjunto, es necesaria la aplicación de parámetros que determinen con precisión el estado de la economía.

### 5) Evaluación

Periódicamente debe obtenerse información, con el fin de tener una visión clara y oportuna acerca de lo que está aconteciendo, para hacer los ajustes necesarios.

C. ADMINISTRACION PUBLICA

La planificación puede considerarse como una técnica - que pretende precisar, con vistas a la utilización de los recursos disponibles, los objetivos coherentes y - prioritarios del desarrollo económico y social, determi - nando los medios adecuados para alcanzar tales objeti - vos. Su función es, por consiguiente, ofrecer crite -- rios racionales para la asignación de recursos.

El sistema económico de México y su administración pú - blica ha ido asumiendo responsabilidades y actuando co - mo promotora del desarrollo económico y social nacional, por lo que los instrumentos y técnicas que utiliza en - la actividad económica han ido evolucionando de acuerdo a los requerimientos del país.

Es por eso que la técnica presupuestaria está encamina - da a crear un mecanismo acorde con las necesidades pre - sentes conforme a la estrategia del desarrollo económi - co-social, captando en todo momento los adelantos que - en esta materia han dado resultados positivos en la ela - boración, ejecución, control y evaluación del prespues - to.



y del contexto internacional.

- Estudios acerca de la estructura del país.
- Programas de acción.
- Lineamientos de programación.
- Estudios de Desarrollo Regional.

La Sub-Secretaría de Presupuesto que tiene como funciones:

- Elaboración del proyecto de presupuesto de egresos de la Federación y del Departamento del Distrito Federal.
- Autorizar de acuerdo con la Ley los proyectos del Presupuesto Anual.
- Preparar programas de inversión.
- Dirigir la contabilidad del Sector Público Federal.
- Estados contables y auditorias del Sector Público Federal.

La Secretaría de Programación y Presupuesto cuenta también con el apoyo de la Sub-Secretaría de Evaluación, - la cual tiene las siguientes funciones:

- Emitir normas para la evaluación.

- Evaluar globalmente las acciones del Sector Público.
- Retroalimentar el proceso de programación presupuestación.
- Coordinar la evaluación de la propia Secretaría.
- Dictámenes directos, globales y técnicos del desarrollo de los programas. Elementos de juicio de la información para la evaluación.

Un sistema de planificación del desarrollo cuenta con un conjunto de mecanismos y organismos encargados de la preparación de planes a diferentes plazos, encaminados a dar una visión con perspectiva a mediano y largo plazo y a decidir las correspondientes acciones de política económica y promoción del desarrollo.



D. PLANES DE DESARROLLO Y LAS PRACTICAS GUBERNAMENTALES

El objetivo fundamental de la planificación económica - es precisamente el desarrollo económico, es decir, como lo expresa el profesor Oskar Lange "La elevación lo más rápidamente posible del nivel de vida material y cultural de la población, habida cuenta de las circunstancias históricas". (3)

El desarrollo de la programación implica la elaboración de programas que pueden ser muy variados, pero todos cuentan con características comunes como las siguientes:

1. Contenido

El contenido de un programa puede ser dividido en las siguientes partes:

- 1.1 Presentación - Debe contener una explicación de los objetivos del plan y su fundamentación general.
- 1.2 Diagnóstico - Consiste en el estudio de los antecedentes, para la identificación del problema. Su objetivo es presentar lo que sucederá en el futuro si las tendencias observadas se

mantienen vigentes, debe explicarse también la metodología de las proyecciones.

- 1.3 Pronósticos. Si las tendencias son desfavorables desde el punto de vista de los propósitos generales fijados en la política del Gobierno, el programa establece los cambios que se desea producir en el futuro y con este fin establece metas a la acción.
- 1.4 Fijación de metas. Deben mostrarse las metas en forma clara, completa y, en lo posible, fijar términos cuantitativos con el objeto de reducir al máximo los enunciados con propósitos de carácter genérico.
- 1.5 Asignación de recursos. Debe hacerse una cuantificación de los recursos humanos, materiales, financieros, etc., que se utilizarán para el cumplimiento del programa, indicando el tipo de financiamiento y la fuente de donde se obtendrá.
- 1.6 Ejecución del programa. El programa debe contener un planteamiento completo de la manera en que se llevará a la práctica.

## 2. Planes de Desarrollo Globales

Un programa global determina una serie de objetivos a la economía de un país y los hace compatibles entre sí, con la cantidad de recursos disponibles.

Los programas sectoriales se refieren a actividades particulares, tales como la agricultura, los transportes, la vivienda, la industria, etc.

## 3. Los instrumentos

Los instrumentos de programación del desarrollo económico tienden a facilitar la formulación, ejecución o evaluación de un programa. Los principales son: los modelos econométricos, los sistemas de contabilidad y los presupuestos. Estos modelos proporcionan instrumentos adecuados de planificación y política económica.

Los sistemas de contabilidad económica y los presupuestos correspondientes, constituyen la estructura conforme a la cual se organiza la información estadística, con el objeto de hacer el análisis del pasado y proyectar el futuro.

La programación global del desarrollo permite determi -

nar, por medio de sus parámetros y variables, un orden de magnitudes del sistema económico, lo cual sirve como marco de orientación para la formulación de las políticas de desarrollo a corto plazo.

Como puede observarse, la programación general determina el volumen del gasto público y además, señala los criterios para su distribución por funciones.

La técnica de la programación global fija en primer término el volumen de la demanda de la economía, para un período determinado y su composición respectiva. Se acostumbra presentar los componentes de la demanda nacional a través de las siguientes ecuaciones:

$$PTB_1 = C_{p1} + I_{p1} + G_1 + D_1 X_1 - M_1$$

$$PTB_1 = a ( K_0 + I_1 )$$

$$D_1 = d ( K_0 + I_1 )$$

$$G_1 = t PTB_1$$

$$C_1 = c PTB_1$$

De acuerdo con las ecuaciones anteriores, se obtienen las siguientes relaciones: el producto sectorial bruto

del año 1 ( $PTB_1$ ) es igual a la suma algebraica del consumo privado ( $Cp_1$ ), de la inversión neta privada ( $Ip_1$ ), de los gastos del gobierno ( $G_1$ ), de la depreciación ( $D_1$ ), de las exportaciones ( $X_1$ ) y de las importaciones ( $M_1$ ). La segunda ecuación muestra que el producto es igual al capital del año anterior ( $K_0$ ) más la inversión neta ( $I_1$ ) todo multiplicado por la productividad del capital ( $a$ ). La tercera, que la depreciación ( $D_1$ ) es igual al capital total ( $K_0 + I_1$ ), multiplicado por la tasa de depreciación ( $d$ ). La cuarta muestra que los gastos del gobierno ( $G_1$ ) son iguales a la tasa de participación ( $t$ ) dentro del producto territorial bruto. Igualmente, el consumo privado sería igual a una tasa de participación ( $c$ ) dentro del producto territorial bruto.

Estas relaciones sirven para proyectar la demanda final y sus componentes, siendo distintos los criterios que se utilizan para proyectar cada una de las variables.

(4)

E. EL PRESUPUESTO - PROGRAMA

Consecuentemente al presupuesto en la actualidad, se le puede considerar como un conjunto armónico de programas y proyectos, los cuales se llevarán a cabo en un futuro inmediato y se le da el nombre de presupuesto-programa.

El presupuesto-programa podría dividirse en un presupuesto de funcionamiento y uno de desarrollo, éstos a su vez pueden dividirse en programas específicos de operación y programas específicos de capital, con sus respectivos proyectos de inversión.

En consideración a lo anterior, planificar consiste en formular planes de largo y mediano plazo y programas de acción a corto plazo.

La planificación, en consecuencia, debe contemplar la planificación a largo plazo y los programas de acción a corto plazo y no considerar éstas como alternativas separadas, ya que por el contrario, la ausencia de una u otra, desvirtúa la idea de planificación.

La concepción de contar con instrumentos orientadores y de operación integrados, ha sido aceptada incluso en los

países socialistas, donde se ha criticado la idea de planificar con exceso los detalles del futuro.

Con los complejos sistemas de balances se ha abierto paso el concepto de que las metas de los planes deben estar relacionadas con aspectos generales, fijándolas en términos de números índices que representan directrices pero, los objetivos generales deben ser ejecutados a través de otros planes que fijen metas financieras para propósitos que tienen carácter predominantemente operativo.

NOTAS BIBLIOGRAFICAS

---

- (1) Harold Koontz y Cyril O'Donnell      Curso de Administración Moderna  
P. 141
- (2) Gonzalo Martner      Op. Cit. P. 45
- (3) José Luis Ceceña      Introducción a la Economía Política de la Planificación Económica Nacional  
P. 82
- (4) Gonzalo Martner      Op. Cit. P. 55



C A P I T U L O    I I

TECNICAS DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

## CAPITULO II

### TECNICAS DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMA

#### A. LA TECNICA DE LA PROGRAMACION PRESUPUESTARIA

A través de la técnica de programación del desarrollo económico, se formulan los planes para asegurar dicho desarrollo, lo cual se refleja en los presupuestos.

La programación presupuestaria como técnica, tiene ciertas características fundamentales, que son entre otras las siguientes:

1. Es una técnica auxiliar de la programación del desarrollo, ya que su objetivo consiste en detallar a nivel de programas, actividades y proyectos, las decisiones de gastos públicos y su ocupación entre ahorro e inversión.
2. Cubre principalmente el corto plazo, pero puede contener en sus proyecciones macrofiscales de dos a cinco años.
3. Es una técnica especializada en cuanto a que abarca el ámbito de un sector como es el gobierno. La pro-

gramación presupuestaria trabaja con transacciones y actividades de un sector económico claramente definido.

4. Utiliza dimensiones reales y financieras a la vez, ya que por una parte, emplea la contabilidad para medir las operaciones financieras y, por la otra, unidades físicas para fijar las metas sectoriales.
5. Abarca un campo interdisciplinario, dado que se alimenta de problemas que corresponden a diversas técnicas o disciplinas.

Los programas anuales cumplen dos funciones principales: ligar la acción inmediata con el plan de mediano y largo plazo y servir como instrumento de coordinación de las decisiones generales adoptadas por los distintos niveles de la administración.

Tomando en consideración que dentro de las categorías programáticas, cobra una singular importancia la correspondiente al "PROGRAMA" de la cual, inclusive, la pro-pia técnica toma su nombre (Presupuesto por Programas), se estima necesario presentar las principales caracte-rísticas que vienen a traducirse en verdaderos requisitos para la adecuada instrumentación de una administra-

ción presupuestaria eficiente.

Entre las principales están:

- El conjunto de actividades que integren un programa deben estar dirigidas hacia la consecución de uno o varios objetivos. Lo que da carácter de programa a un conjunto de actividades es, fundamentalmente, el tener una finalidad común o compartir ciertos fines.
- Los objetivos de los programas deben vincularse a los de la organización a la cual pertenecen. De lo contrario, la institución no constituiría una unidad coherente e integrada por elementos sujetos a directrices superiores sobre la base de una perspectiva de conjunto.
- La ejecución de un programa debe dar origen a la obtención de un producto final que represente el resultado de la gestión administrativa, basado en la coordinación del esfuerzo humano y los recursos materiales y tecnológicos asignados.
- Todo programa debe tener una o más unidades ejecutoras o dependencias a cuyo cargo esté la realización de las actividades inherentes al mismo.

- El programa debe fundamentarse en proyectos con el objeto de conocer por anticipado las diferentes alternativas posibles para la consecución de los objetivos programados y de esta manera lograr la racionalización de los recursos.

La ausencia de uno de los componentes básicos del programa anula la efectividad de los restantes.

## B. OBJETIVOS Y POLITICAS

Los fines hacia los cuales está encaminada una empresa, son los objetivos y para establecerlos se requiere de planeación.

La palabra objetivo implica la idea de algo hacia lo cual se encaminan nuestras acciones; representa lo que se espera alcanzar en el futuro.

La administración por objetivos es la técnica que busca obtener resultados con las siguientes características:

1. Fijación de resultados específicos en tiempos determinados.
2. Los resultados parciales deben contribuir y formar parte de los objetivos generales.
3. Los objetivos deben ser medibles y ponderables.

Clasificación de los objetivos:

1. Individuales y colectivos. Los primeros son los que persigue una sola persona, mientras que los colectivos son los fines que persiguen un grupo de personas.

2. Objetivos generales y particulares. Los objetivos generales están compuestos por varios objetivos particulares, por consiguiente los particulares son los que forman parte de otros objetivos más amplios.
3. A corto y a largo plazo. Son objetivos a corto plazo, cuando se pretende alcanzarlos en un año o menos y a largo plazo cuando están planeados para más de un año. (1)

Todos los objetivos señalados deberán estar encaminados hacia una misma meta y no deberá haber conflictos entre ellos.

#### Principios de los objetivos

##### 1) De la Precisión

Deberán fijarse sin vaguedades, ya que podrían prestarse a ser mal entendidos.

##### 2) De la Flexibilidad

Los objetivos deben tener cierta flexibilidad, de tal manera que no por tratar de lograr alguno a largo plazo, dejemos de conseguir otros a corto plazo.

3) Del Realismo

Los objetivos deben ser de tal naturaleza que sean posibles de alcanzar y, al mismo tiempo, que estimulen a lograrlos y superarlos.

Procedimiento para la fijación de objetivos.

1. Investigación de antecedentes. Obtención de datos relativos a los factores que influyen en los objetivos, tanto internos como externos, ya sea en planes de trabajo en años anteriores, el plan vigente, las políticas generales, etc.
2. Determinación de políticas. Las políticas son las reglas que orientan la acción hacia el logro de los objetivos (2), es decir, criterios que indican el curso de la acción a seguir para alcanzar las metas. Para fijarlas es conveniente:
  - a) Fijarlas por escrito.
  - b) Tomar opinión de quienes las van a hacer efectivas y aplicables.
  - c) Difundirse a todos los niveles.
  - d) Someterlas a revisiones periódicas para su actualización.

Tomando en cuenta estas indicaciones se evitarán -



frecuentes consultas y dudas para la toma de decisiones.

3. Establecimiento de los procedimientos. Los procedimientos se apoyan en las políticas y buscan la consecución de los objetivos, a través de los medios adecuados que se utilizarán.
4. Los programas. Son los planes específicos de trabajo que determinan con precisión el desarrollo de los procedimientos, por lo que en los programas deben quedar contempladas las posibilidades de su revisión, control y llevar entre sí la debida coordinación que los haga realidades.

Normas para la fijación de objetivos.

1. Deben fijarse los objetivos generales de la organización.
2. Todos los objetivos parciales deben estar subordinados al objetivo principal.
3. Todos los niveles de la organización deben conocer el objetivo principal con el objeto de no fijar objetivos parciales en forma desviada.
4. Todos los objetivos se convierten en metas y éstas

deben ser cuantificables.

5. En caso de conflictos entre objetivos, éstos deberán resolverse con base al objetivo principal.

Las políticas, como se mencionó anteriormente, son criterios que indican el curso de acción a seguir para alcanzar los objetivos.

Las políticas pueden clasificarse en:

a) Formuladas

Se formulan en los niveles más altos de la empresa con el propósito expreso de guiar a los subordinados en sus operaciones.

b) Consultadas

Tienen su origen en consultas que se hacen sobre casos excepcionales a las personas del nivel jerárquico ascendente.

c) Impuestas Externamente

Son las políticas que se crean fuera de la organización pero que debemos respetar, como son las políticas im -

puestas por el gobierno, los sindicatos, las asociaciones, etc.

Antes de implantar un presupuesto por programas, es conveniente saber si existen objetivos y políticas bien definidas y con las características antes mencionadas.

Ahora bien, para saber si se cuenta con objetivos y políticas bien definidas se sugiere la aplicación de un cuestionario que nos permita evaluar estos aspectos:

### C U E S T I O N A R I O

1. Se hacen investigaciones periódicas para determinar sus cambios en la Institución?  Si  No
  
2. Se hacen investigaciones periódicas para determinar los objetivos particulares de la Institución?  Si  No
  
3. Se hacen investigaciones periódicas para orientar sus planes?  Si  No
  
4. Se hacen investigaciones periódicas para

- efectuar reorganizaciones?  Si  No
5. Se toman en cuenta para las labores de investigaciones económicas y sociales hechas por otros organismos estatales?  Si  No
6. Se han hecho estudios para conocer los potenciales de servicio de la Institución?  Si  No
7. Utiliza la Institución las investigaciones y la experiencia realizadas por otros organismos?  Si  No
8. Se tienen normas de comparación previamente establecidas para medir los hechos investigados?  Si  No
9. Se preveen con anticipación las principales labores de la Institución?  Si  No
10. Se hacen las previsiones para un período de un año?  Si  No
11. Se hacen las previsiones para un pe -

- ríodo de dos años?  Si  No
12. Se hacen las previsiones para un período superior de dos años, pero menor de cinco años?  Si  No
13. Se hacen las previsiones para un período superior de cinco años y menor de diez años?  Si  No
14. Se hacen las previsiones para períodos superiores de diez años?  Si  No
15. Se hacen los pronósticos o previsiones con base en la experiencia?  Si  No
16. Se hacen los pronósticos o previsiones basados en datos reales existentes?  Si  No
17. Se hacen los pronósticos o previsiones basados en investigaciones especiales para tal efecto?  Si  No
18. Se hacen los pronósticos mediante la

aplicación de métodos científicos es -  
tadísticos?  Si  No

19. Contemplan los pronósticos factores ex  
ternos del medio ambiente nacional?  Si  No

20. Se consideran factores generales exter  
nos que pueden afectar la marcha futura  
de la Institución?  Si  No

#### OBJETIVOS Y POLITICAS

21. Tiene la Institución un objetivo social  
de servicio a la comunidad claramente  
definido?  Si  No

22. Se evalúa periódicamente el cumplimien  
to del objetivo social?  Si  No

23. Existe una diferenciación básica en sus  
dirigentes entre el objetivo social y el  
motivo de apoyo político o de lucro cuan  
do se trata de servicios públicos de na  
turaleza industrial o comercial?  Si  No

24. Se evalúa anualmente el logro del motivo?  Si  No
25. Se determinan anticipadamente los incentivos de la Institución?  Si  No
26. Existen incentivos particulares para los integrantes de la Institución, distintos a las remuneraciones?  Si  No
27. Existen políticas que correspondan a los objetivos sociales?  Si  No
28. La formulación de las políticas se realiza en forma separada o constituye parte de las responsabilidades ejecutivas?  Si  No
29. Se determinan las políticas por un órgano especial no operativo?  Si  No
30. Existe una separación fundamental entre las formulaciones políticas y las labores administrativas?  Si  No

31. Intervienen directamente los funcionarios ejecutivos asesorando en la determinación de políticas?  Si  No

PLANIFICACION, PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS

32. Realiza la Institución planificación sistemática y operativa?  Si  No
33. Obedece la planificación a las políticas y a los objetivos?  Si  No
34. Se lleva a cabo planificación a corto plazo (de un año)?  Si  No
35. Se realizan programas de labores dentro de la planificación a corto plazo?  Si  No
36. Se controla la ejecución de la programación y se evalúan las diferencias obtenidas con relación a lo planificado?  Si  No
37. Se tienen planes de mediano plazo en la Institución (de más de un año - a cua -



- tro años)?  Si  No
38. Se tienen planes de largo plazo (de más de un año a cuatro años)?  Si  No
39. Forman parte los planes de corto plazo y sus programas de los respectivos planes de mediano y largo plazo?  Si  No
40. Se establecen normas sectoriales de planificación?  Si  No
41. Existe coordinación entre los planes sectoriales?  Si  No
42. Son los planes y programas sencillos?  Si  No
43. Existen normas uniformes y estándares de trabajo?  Si  No
44. Son los planes flexibles?  Si  No
45. Están los planes equilibrados con relación a los recursos que utilizan?  Si  No

46. Se conciben el planeamiento y la acción como partes separadas de la misma tarea?  Sí  No
47. Se divulgan los planes entre los usuarios?  Sí  No
48. Se hace anualmente un inventario programático de actividades?  Sí  No
49. Se ha estudiado la mejor localización dentro de la Institución, de la unidad sectorial de planificación?  Sí  No
50. Se tienen órganos lineales pluripersonales de planificación?  Sí  No
51. Se han evaluado sus experiencias?  Sí  No
52. Se tienen órganos asesores pluripersonales de planificación?  Sí  No
53. Se han evaluado sus labores?  Sí  No
54. Se formulan anualmente presupuestos

- por programas y actividades?  Si  No
55. Ofrecen los presupuestos agrupaciones lógicas de los gastos según propósitos y funciones?  Si  No
56. Ofrecen los presupuestos por el contrario, sólo datos de ingresos y egresos?  Si  No
57. Se siguen técnicas administrativas modernas para la preparación de los presupuestos?  Si  No
58. Se tiene una buena estructura normativa presupuestal si la Institución es de tamaño considerable?  Si  No
59. Ofrece el presupuesto suficiente información programática para que se puedan otorgar prioridades?  Si  No
60. Se satisfacen en el presupuesto los modernos elementos normativos presupuestales?  Si  No

ORGANIZACION FORMAL

61. Se han hecho estudios para determinar la mejor organización para la Institución?  Si  No
62. Se hacen periódicamente estudios de reorganización para mantener actualizada la Institución?  Si  No
63. Obedecen todas las partes de la organización a un objetivo definido?  Si  No
64. Se hace una adecuada delegación de deberes?  Si  No
65. Se establecen los deberes por escrito en un manual?  Si  No
66. Se delegan en forma escalonada la autoridad y los deberes?  Si  No
67. Existe conciencia en los jefes de que no puede delegar la propia autoridad?  Si  No

68. Existe temor para delegar autoridad y deberes en los subalternos?  Si  No
69. Existe la creencia de que sólo los jerarcas pueden asumir responsablemente los deberes?  Si  No
70. Se creen obligados los jerarcas a conocer todos los detalles de operación de la organización?  Si  No
71. Hay temores en delegar funciones por la responsabilidad que se mantiene del cumplimiento total de las labores de parte de la autoridad máxima?  Si  No
72. Se tiene un análisis previo de cargos y de organización antes de realizar la delegación?  Si  No
73. Se entiende la delegación como una redistribución de labores?  Si  No
74. Existe correspondencia entre la autoridad delegada y la responsabilidad -

- por el cumplimiento de los deberes?  Si  No
75. Hay siempre una exigencia por el cumplimiento de la responsabilidad?  Si  No
76. Existe un buen sistema de organización para establecer la autoridad formal?  Si  No
77. Existe un criterio satisfactorio sobre la obligación moral de no aceptar en determinadas condiciones la delegación de autoridad?  Si  No
78. Hay respeto y cumplimiento sobre las decisiones coordinadoras de la autoridad formal central?  Si  No
79. Existen normalmente buenas relaciones entre las personas que tienen autoridad dentro de la organización?  Si  No
80. Se ejerce normalmente la autoridad por confianza dentro de la organización?  Si  No
81. Se han estudiado y determinado cuáles

- son las actividades principales de la  
Institución?  Si  No
82. Ejecutan las actividades principales  
los subalternos?  Si  No
83. Se ha estudiado a través de un buen  
análisis administrativo si existe du-  
plicación de labores o de trámite?  Si  No
84. Rinden los empleados sus informes a  
más de un jefe?  Si  No
85. Lleva a cabo el personal muchas ope-  
raciones o funciones que no tienen -  
relación una con otra?  Si  No
86. Están las operaciones o actividades  
excesivamente repartidas?  Si  No
87. Se trabaja usualmente en jornada ex-  
traordinaria para mantener al día las  
labores?  Si  No
88. Se han hecho estudios para determinar

- el tiempo que requiere cada actividad,  
tarea y operación para ser realizadas  
normalmente?  Si  No
89. Facilita la división del trabajo una  
adecuada especialización?  Si  No
90. Se les dá oportunidad a los especia-  
listas de aplicar sus conocimientos  
técnicos?  Si  No
91. Se aprovechan satisfactoriamente los  
conocimientos y capacidades de los -  
generalistas administrativos?  Si  No
92. Es satisfactoria la cadena escalar -  
de la organización?  Si  No
93. Están bien establecidos los niveles  
de autoridad y la separación funcional?  Si  No
94. Es adecuado el grado de centralización  
de autoridad que existe?  Si  No
95. Existe descentralización coordinada



- de labores?  Si  No
96. Se tiene un buen sistema de organización geográfica, cuando la Institución tiene unidades periféricas?  Si  No
97. Si existe descentralización geográfica ¿Hay una buena coordinación entre la unidad central y las periféricas?  Si  No
98. Existe una buena distinción funcional entre las diferentes clases de deberes?  Si  No
99. Es ejercido el funcionalismo determinativo separadamente del funcionalismo aplicativo?  Si  No
100. Existe una junta directiva para el caso de instituciones descentralizadas funcionalmente?  Si  No
101. Se nombra en la junta directiva a personas de reconocida capacidad en

- el campo de actividades de la Insti  
tución?  Si  No
102. Existe algún cuerpo especial para -  
atender las funciones interpretati-  
vas?  Si  No
103. Se toman en el nivel de críticas las  
determinaciones generales?  Si  No
104. Son correctas las labores de la auto  
ridad gubernativa?  Si  No
105. Es satisfactoria la labor realizada  
en el nivel coordinador entre las ac  
tividades determinativas y las ope -  
rativas?  Si  No
106. Se siguen correctamente los línea -  
mientos normativos en el nivel de au  
toridad y en el de ejecución?  Si  No
107. Están organizados correctamente los  
niveles de dirección intermedia pa-  
ra la supervisión?  Si  No

108. Son adecuadas las relaciones entre el nivel de dirección intermedio y el nivel operativo?  Si  No
109. Existe un nivel jurisdiccional?  Si  No
110. Se utiliza el mando, en lugar de la dirección?  Si  No
111. Hay unidad de mando en todos los niveles de autoridad?  Si  No
112. Son satisfactorias las relaciones de mando especializadas que existen?  Si  No
113. Son satisfactorias las relaciones de representación personal?  Si  No
114. Son satisfactorias las relaciones de asesoría que existen?  Si  No
115. Existen órganos auxiliares centrales?  Si  No
116. Sirven adecuadamente los órganos auxiliares a las otras unidades?  Si  No

117. Existe centralización de todas las labores auxiliares?  Si  No
118. Es adecuada la instalación física de la Institución?  Si  No
119. Son adecuados los equipos y mobiliario?  Si  No

La aplicación congruente de la anterior encuesta llevada a cabo en los niveles directivos de cualquier entidad gubernamental, nos permitirá establecer la estrategia más adecuada para implantar y administrar con la debida oportunidad y eficiencia la técnica del presupuesto por programas.

Asimismo, nos servirá como base para determinar la estructura orgánica idónea para asegurar la formación de la estructura programática que responda totalmente a las necesidades de la entidad. Por otra parte servirá como guía para definir políticas, establecer estrategias y delimitar claramente las unidades responsables por el cumplimiento de los programas que se consideren base para el logro de los objetivos señalados.

C. BASES PARA LA FORMULACION DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

Para la adecuada elaboración de un presupuesto por programas, éste debe contar con ciertas bases:

1. Identificación. Nombre de la unidad presupuestal.
2. Base Legal. Citar la Ley o Decreto que crea la unidad y sus atribuciones.
3. Funciones principales. Relacionar las principales funciones que por disposición de las leyes vigentes o decretos, lleva a cabo la unidad.
4. Organización. Dar a conocer la estructura orgánica de la unidad, así como el organigrama respectivo.
5. Políticas. De acuerdo a las atribuciones fijadas por la Ley, definir las políticas de la unidad, acorde con las funciones que le son igualmente encomendadas. La política debe ser explicada en relación con el criterio económico y funcional del gasto.
6. Resumen de metas y costos. Resumir el costo de los programas y sus componentes, cuantificar en unida -

des físicas las metas a lograr en el ejercicio; establecer de cada programa los costos unitarios y los gastos de operación.

D. METODOLOGIA Y ETAPAS PARA LA ELABORACION DE UN PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

En el proceso de implantación de la técnica del presupuesto por programas, se necesita primeramente, definir una metodología para abrir y estructurar programas de índole presupuestario para la integración de un sistema en el cual el presupuesto programático se constituya como un instrumento útil para la toma de decisiones y la racionalización de los recursos.

Para este efecto, se presenta la siguiente metodología:

1. Identificación de objetivos. Para lo cual se requiere un conocimiento absoluto de las actividades que la entidad vaya a realizar, así como de los recursos necesarios.
2. Análisis y definición de alternativas. Una vez fijados los objetivos, se analizan los diferentes cursos alternativos de acción, con base en la experiencia y los antecedentes.
3. Establecimiento de políticas a seguir. Es decir, análisis, revisión e implantación de las políticas, (la forma en que se llevarán a cabo las actividades -

des, las órdenes que se darán, etc.)

4. Elaboración de la estructura programática. Esta deberá incluir las funciones y actividades que realiza la organización, identificándose los programas y sub-programas, tanto básicos como de apoyo, clasificándolos de acuerdo a su relación con los objetivos institucionales.
5. Definir objetivos a cada programa. En caso que un programa agrupe demasiadas actividades, complejas y variadas, subdividir el programa en agrupaciones más específicas, de tal forma que resulta más sencilla su programación, realización y evaluación.
6. Definir unidades de evaluación de las metas a través de un adecuado sistema contable para conocer el comportamiento del programa, en relación a los objetivos fijados.
7. Unidades responsables. Definir jerárquicamente la asignación de mando y responsabilidades de las actividades a desarrollar.
8. Diseño de procedimientos. Elaboración de un proceso de revisión, autorización, control y calendarización que registrarán las actividades de cada integrante



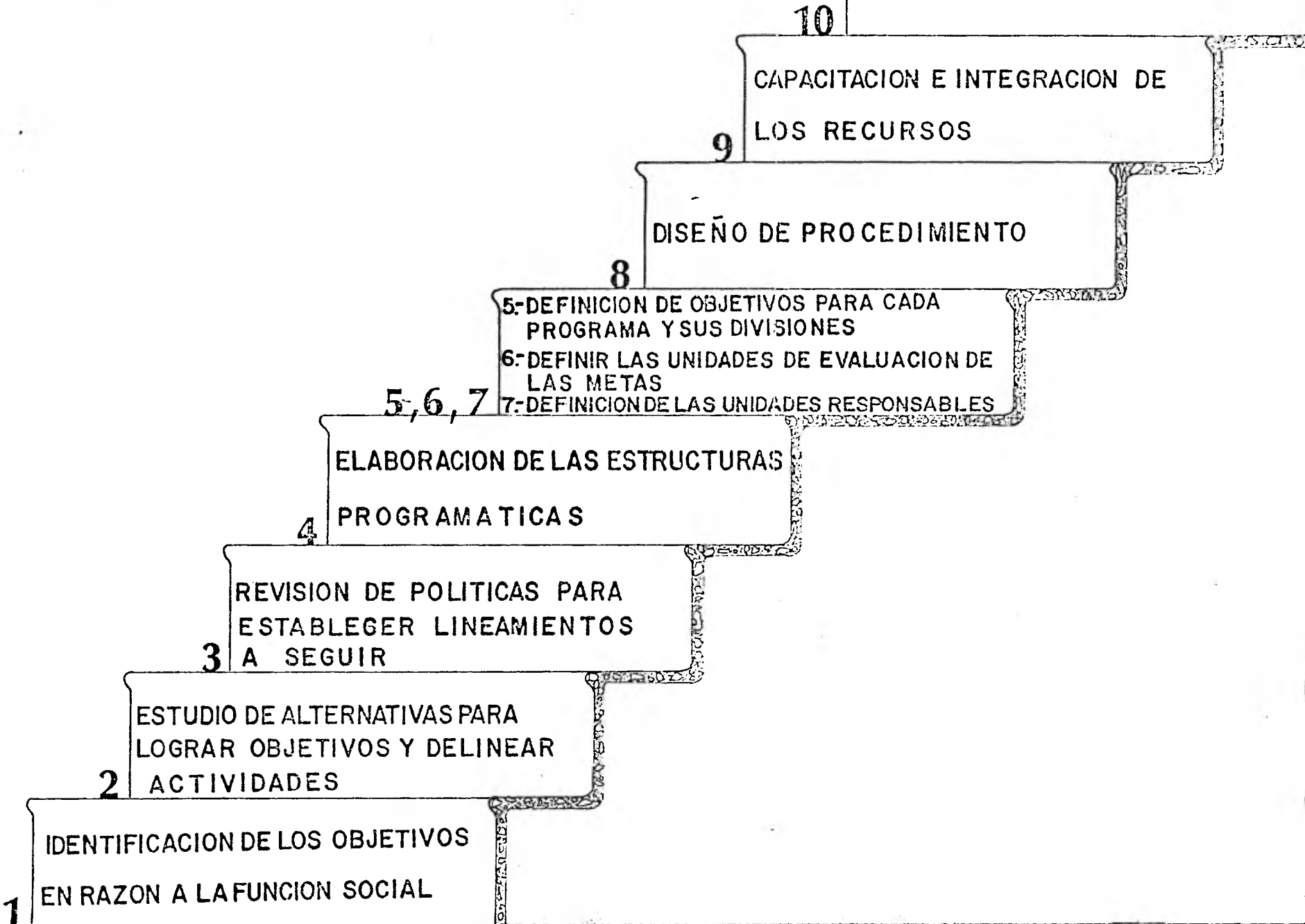
te del programa.

9. Capacitación e integración de recursos. Capacitar a los ejecutores de las actividades e integrar los recursos humanos, técnicos, financieros, materiales, etc.
10. Elaboración. Una vez analizados los puntos anteriores, elaborar el plan integral.

Para la elaboración del plan integral se deben considerar las siguientes

#### E T A P A S

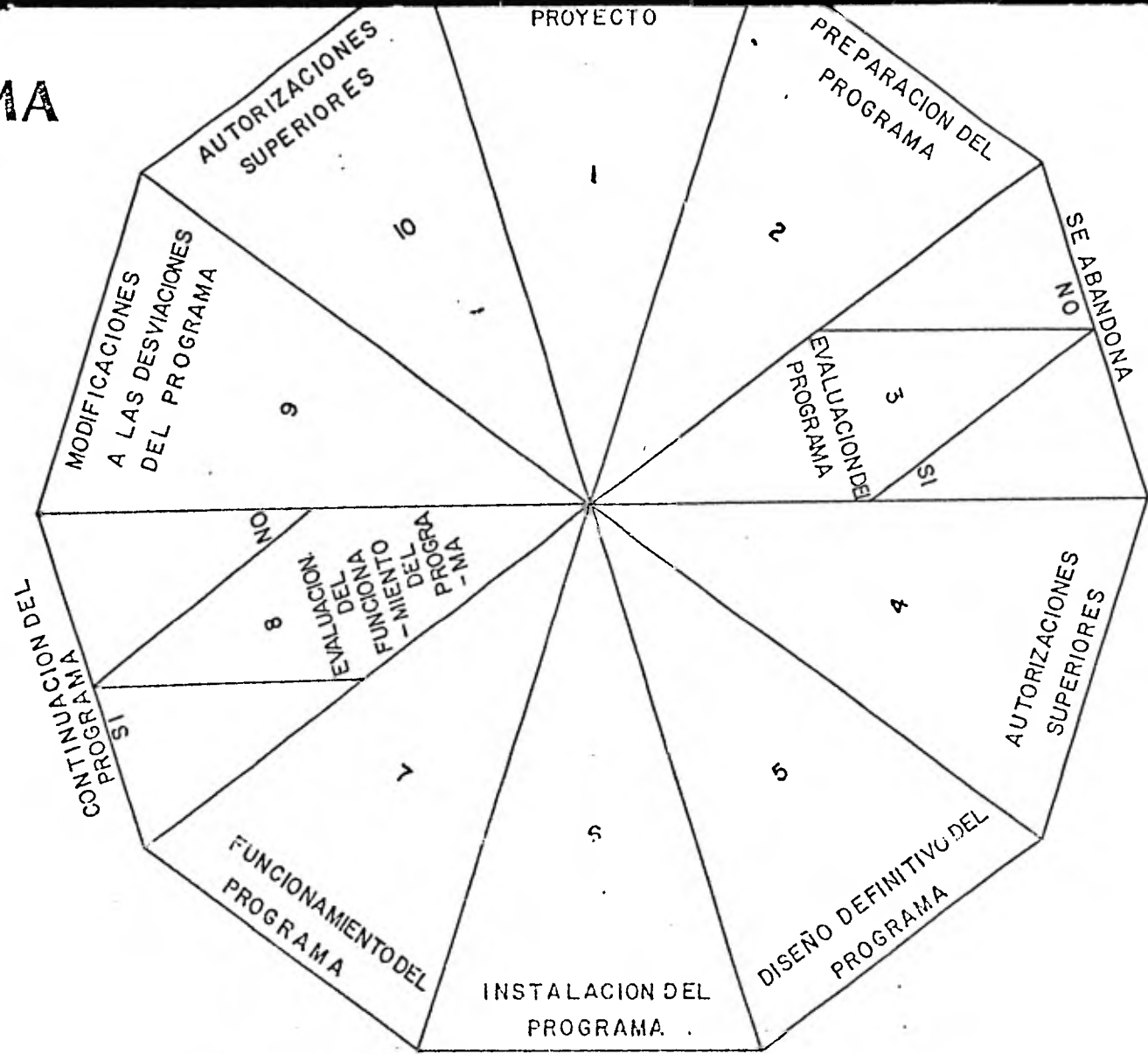
1. Preparación del programa. Se elabora un programa de acción y se evalúa con el objeto de saber si ha logrado los objetivos o no.
2. Evaluación del programa. Este es sometido a consideración de personas con experiencia y calificadas para evaluarlo. Si procede se somete a autorización, si no, se abandona.
3. Autorización. Si la erogación no representa sacrificio para la entidad, se somete a la aprobación definitiva.



4. Diseño definitivo del programa. Se lleva a cabo el diseño, quedando listo para entrar en acción.
5. Instalación del Programa. Con todos sus niveles jerárquicos y la integración de los recursos para lograr los objetivos.
6. Difusión del programa. Se debe hacer del conocimiento de las partes que lo integran, que se ha puesto a funcionar.
7. Evaluación del funcionamiento. Esta se llevará a cabo de acuerdo con las medidas implantadas para su medición. Esta evaluación se hará dentro del funcionamiento, para determinar si funciona o no adecuadamente.
8. Corrección de desviaciones. Después de la evaluación, si se encuentran desviaciones por recursos mal distribuidos o falta de adecuación de los mismos, corregirlos a través de decisiones previamente acordadas con la superioridad.
9. Autorizaciones. Conocidas las desviaciones, así como las correcciones, entonces, autorizar lo procedente para reiniciar el programa, a fin de cumplir con las metas programadas desde un principio.

Si se considera, que el principio fundamental de la aplicación presupuestal lo constituye la congruencia del conjunto de programas y proyectos; la programación se convierte en el punto de partida del presupuesto por programas; y por lo tanto, la mayor parte del éxito en los resultados que se obtengan de la aplicación de esta técnica, depende de la correcta estructuración primaria de los programas presupuestarios.

# DE UN PROGRAMA



E. CLASIFICACION DE LAS CUENTAS DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS SEGUN EL OBJETO DEL GASTO

Esta clasificación tiene como propósito llevar a cabo un control contable de los gastos, es decir, pone especial atención en los aspectos contables de las operaciones gubernativas, identificando el gasto efectuado con la cosa comprada. El presupuesto por programas se utiliza para especificar el concepto de los gastos que efectúa cada programa para el logro de sus objetivos. Así quedan ordenados de tal manera que mediante el control contable, los sectores que efectúan los gastos verifican que efectivamente se haya aplicado a los fines para los cuales se destinó.

Cabe señalar que en algunos casos no es posible identificar los usos, como en la adquisición de servicios contratados fuera de la administración pública.

En México, la clasificación de los gastos, según su objeto es la siguiente:

10.00 Servicios personales.

(Son las asignaciones destinadas a pagos al personal empleado por la administración pública).

- 20.00 Compra de bienes para administración.  
(Son las asignaciones para la adquisición de bienes muebles destinados al funcionamiento de la administración pública o para prestar los servicios públicos).
- 30.00 Servicios Generales.  
(Son las asignaciones para sufragar los gastos por servicios complementarios de la administración pública).
- 40.00 Transferencias.  
(Son las asignaciones transferidas a diversos sectores a través de ayudas con el objeto de mejorar los niveles de vida de determinados grupos de población).
- 50.00 Adquisición de bienes para fomento y conservación.  
(Son las partidas dedicadas a la compra de materiales y equipo que sean necesarios para fines de fomento de investigaciones científicas y conservación de los recursos naturales, así como de los bienes muebles e inmuebles propiedad del Gobierno Federal).
- 60.00 Obras públicas y construcciones.  
(Son las asignaciones a través de las cuales se

sufraga el costo de las obras de carácter público).

70.00 Inversiones financieras.

(Son las partidas dedicadas a la adquisición de bienes inmuebles, así como a la inversión de operaciones de carácter financiero).

80.00 Erogaciones especiales.

(Se destinan a programas de nueva creación, cubrir servicios no específicos, partidas no consideradas).

90.00 Cancelaciones de pasivo.

(Asignados a pago de capital e intereses de la deuda pública). (3)



## F. CLASIFICACIONES PRESUPUESTARIAS

Las clasificaciones del presupuesto por programas cumplen importantes funciones, proporcionando en forma -- oportuna y confiable información que permite llevar a -- cabo diferentes tipos de análisis. Las clasificaciones más comúnmente usadas son las siguientes:

### Institucional o Administrativa

En esta clasificación se describen las asignaciones presupuestales de cada una de las entidades que componen el sector público, estableciendo la responsabilidad administrativa de los recursos asignados.

### Funcional

Agrupar las erogaciones del Gobierno según la finalidad a que se destina. Su objeto es informar al público o funcionarios acerca de la proporción de los gastos que se destinan a cada tipo de servicios.

### Por objeto del gasto

Muestra las erogaciones que efectuarán las dependencias en la adquisición de bienes y servicios requeridos para

su funcionamiento, centrando su atención en los aspectos contables de las operaciones gubernativas, identificando el gasto incurrido con cada cosa comprada.

### Económica

Identifica cada renglón de gasto según su naturaleza económica y, consecuentemente, se capta la influencia que ejercen los gastos públicos en la economía nacional, mostrando las erogaciones destinadas a operaciones corrientes y de inversión o capital.

### Sectorial

Esta clasificación es una variante de la funcional, siendo su objetivo la separación entre los sectores económico, social y administrativo.

### Por Programas de Actividades

Agrupar los gastos según los programas a realizar. Su objetivo básico es vincular los gastos con los resultados, expresados éstos en unidades físicas.

### Sectorial por Programas

Esta clasificación enlaza la sectorial con la de programa

mas, permitiendo así conocer el costo de cada programa dentro de un sector determinado.

En función de su enfoque o de la característica fundamental, así como del ángulo de análisis que se adopte para clasificarlos, los programas presentan las siguientes divisiones, de acuerdo al criterio utilizado:

- En base a su temporalidad
  - . De largo plazo (plurianuales, 8 a 10 o más años)
  - . De mediano plazo (sexenales o quinquenales)
  - . De corto plazo (bienales o anuales)
  
- En base a su ámbito de territorialidad
  - . Nacionales
  - . Regionales o zonales
  - . Estatales
  - . Municipales o locales
  
- En base al nivel de gobierno que los ejecuta
  - . Federales
  - . Estatales
  - . Municipales
  
- En base al carácter de las actividades

- . Globales
  - . Sectoriales
  - . Institucionales
- 
- En base al análisis funcional-institucional
    - . Básicos o sustantivos
    - . De apoyo o adjetivos
  
  - En base al enfoque sistemático de apertura
    - . Operativos
    - . Administrativos
    - . Auxiliares

G. ESTRUCTURA DE UN PROGRAMA PRESUPUESTARIO

Las partes que integran un programa, deben formar un conjunto armónico y equilibrado, es por esto que una vez desarrollada la estructura programática y definidos los objetivos y metas, es necesario que el programa cuente con un orden coherente, a fin de que contemple en sí mismo la información necesaria para constituirse en un instrumento útil de administración presupuestaria.

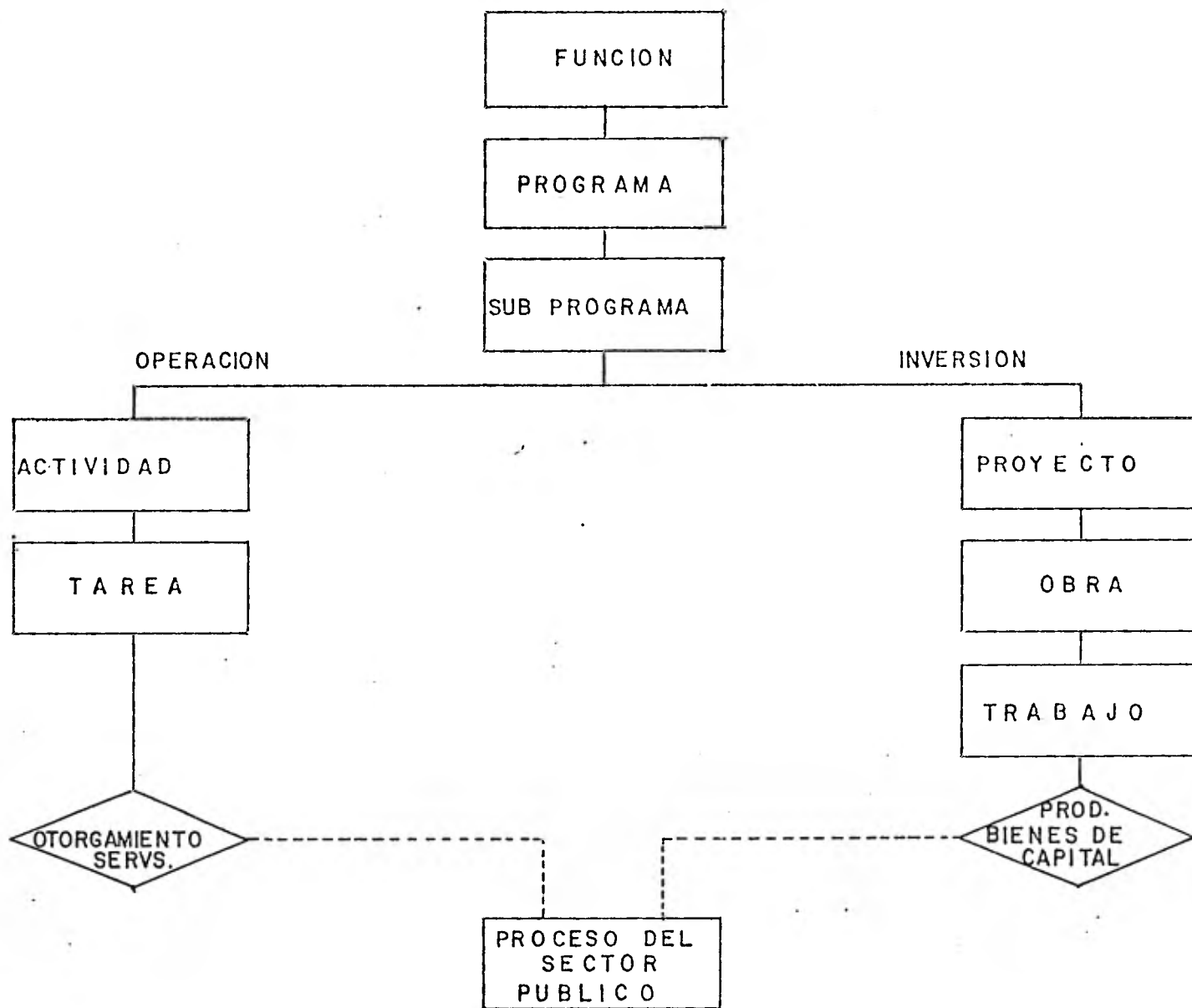
Los elementos considerados dentro de la estructura del programa presupuestario, deben contener las características que a continuación se indican:

1. Nombre del programa. Deberá ser claro y reflejar el objetivo y contenido del programa.
2. Descripción. Definir fundamentalmente los siguientes aspectos.
  - 2.1 Magnitud y naturaleza de la necesidad que se requiere satisfacer.
  - 2.2 Objetivos y metas a corto plazo, hacia los cuales está orientado el desarrollo de las acciones.

- 2.3 Determinar mecanismos o medios a utilizar para el desarrollo de las actividades concretas.
- 2.4 Nombres, objetivos y metas de los sub-programas, en caso de que el programa los contemple.
3. Objetivos y metas a mediano y largo plazo. Aún -- cuando el programa presupuestario sea un instrumento de la planificación económica en el corto plazo, para mantener una secuencia del proceso planificador, debe señalar la vinculación entre los objetivos y metas particulares del programa y los del plan correspondiente.
4. Objetivos y metas para el año que se presupuesta. La información en este apartado permitirá evidenciar el grado de congruencia entre la programación de mediano y la de corto plazo.  
  
Debe contemplar los aspectos cualitativos y cuantitativos correspondientes al año que se presupuesta; debe contener además, metas factibles en cuanto a su cantidad e identificación.
5. Determinación de acciones concretas. Debe fijarse una metodología que permita llevar un control de las acciones, así como su avance en relación a lo --

programado.

6. Financiamiento del programa. Señala el origen y -- aplicación de los recursos financieros del programa.
7. Unidades ejecutoras. Organismo(s) a cuyo cargo estará el desarrollo del programa.
8. Recursos humanos para el desarrollo del programa. Determinar el personal requerido, así como su costo anual y su tipo (profesionistas, técnicos, etc.)
9. Recursos materiales y equipo. Describir el equipo y materiales necesarios para la ejecución adecuada del programa.
10. Recursos financieros. Presupuestar, mediante la traducción a términos monetarios de los recursos humanos, materiales y equipo, los recursos financieros necesarios para la ejecución del programa.





H. ESTRUCTURA PROGRAMATICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO EN 1981

Para dar una mejor idea de lo que es la estructura programática, se presenta a continuación el presupuesto que ejercerá la Universidad Nacional Autónoma de México, para el presente año: (4)

EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS DE IA UNAM PARA 1981

De donde vienen los recursos:

Cuotas por servicios de educación. . . . .	\$	124,000
Derechos . . . . .		60,600
Productos. . . . .		1,138,960
Aprovechamientos . . . . .		12,000
Ingresos extraordinarios . . . . .		164,440
Subsidio . . . . .		15,895,500
		<hr/>
T O T A L	\$	17,395,500
		=====

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS DE LA UNAM PARA 1981

En qué se gastará:

100 Remuneraciones personales . . . . .	\$ 11,151,853
200 Servicios no personales . . . . .	1,392,098
300 Becas y prestaciones. . . . .	2,570,391
400 Artículos y materiales de con sumo. . . . .	592,739
500 Mobiliario y equipo . . . . .	629,323
600 Inmuebles y construcciones. . . . .	706,000
700 Asignaciones complementarias. . . . .	353,096
	<hr/>
T O T A L	\$ 17,395,500 =====

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS DE LA UNAM PARA 1981

Qué funciones y programas se llevarán a cabo:

Docencia:

1.1 Educación media superior. . . . .	\$ 2,407,372
1.2 Educación técnica . . . . .	15,566
1.3 Educación de licenciatura . . . . .	6,502,639
1.4 Educación de posgrado . . . . .	851,642
1.5 Educación especial. . . . .	338,052
1.6 Auxiliar de docencia. . . . .	798,876

Investigación:

2.1 Investigación en ciencias . . . . .	1,637,496
2.2 Investigación en humanidades. . . . .	785,776
2.3 Investigación auxiliar. . . . .	585,740

Extensión Universitaria:

3.1 Actividades artísticas y cul- turales . . . . .	403,263
3.2 Servicios bibliotecarios. . . . .	483,943
3.3 Ediciones . . . . .	264,987
3.4 Servicios a la comunidad. . . . .	375,468

Apoyo:

4.1 Dirección. . . . .	\$	70,636
4.2 Planeación . . . . .		101,201
4.3 Servicios administrativos generales. . . . .		820,260
4.4 Adaptación y mantenimiento . . . . .		952,583
		<hr/>
T O T A L	\$	17,395,500
		=====

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS DE LA UNAM PARA 1981

Quién lo administrará:

110	Organos de dirección . . . . .	\$ 96,686
210	Institutos y centros de investi gación humanística . . . . .	670,711
310	Institutos y centros de investi gación científica. . . . .	1,762,575
410	Facultades y escuelas. . . . .	7,631,423
450	Escuela Nacional Preparatoria. . . . .	1,233,544
470	Colegio de Ciencias y Humanida- des. . . . .	1,238,604
480	Universidad abierta. . . . .	98,888
510	Dependencias complementarias a la enseñanza . . . . .	338,133
550	Dependencias para los servicios institucionales. . . . .	613,267
610	Dependencias de extensión uni- versitaria . . . . .	900,736
710	Dependencias administrativas . . . . .	779,555
750	Dependencias para el desarrollo universitario. . . . .	33,896
810	Conservación y mantenimiento . . . . .	948,733
910	Servicios y prestaciones . . . . .	1,075,749
		<hr/>
	T O T A L	\$17,395,500
		=====



C A P I T U L O   I I I

APLICACION Y EJECUCION

### CAPITULO III

#### APLICACION Y EJECUCION

Para aplicar la técnica del presupuesto por programas, es fundamental determinar lo más claramente posible la estructura orgánica de la Institución donde vaya a aplicarse, así como determinar claramente las áreas responsables para la administración de los recursos con que se cuenta.

Una de las principales dificultades que se presentan para establecer la técnica del presupuesto por programas, es la falta de conocimiento por parte del personal, de las acciones que requiere dicha implantación, así como el lenguaje y la metodología usual en el proceso de programación-presupuestación-evaluación.

La herramienta fundamental que coadyuva a la aplicación correcta de esta técnica, es la elaboración y difusión de manuales en los que se incluyan formatos e instructivos en los cuales se concentrará la información que hará posible los trabajos de integración, análisis, presentación y ejecución.



La información base para determinar la estructura programática propuesta con sus importes, metas, cantidades, etc., se obtienen mediante la utilización de formatos base que sirven como documentos fuente, debiendo ser requisitados por los responsables de cada área administrativa.

Para este caso práctico, se diseñó un solo formato para la captura de información, pero está dibujado con la intención de hacerlo práctico en su manejo, por lo que los demás formatos que fueran necesarios deberán contar con características similares, de tal manera que por su homogeneidad, ofrecerán ciertas facilidades como lo son: el poder requisitarlos manualmente y su captación directa a medios computarizados. Todo esto se reflejará en llevar a cabo un proceso de integración y formulación más ágil y dinámico.

A) ESTRUCTURA PROGRAMATICA

INSTITUCION GUBERNAMENTAL FINANCIERA, CREDITICIA Y

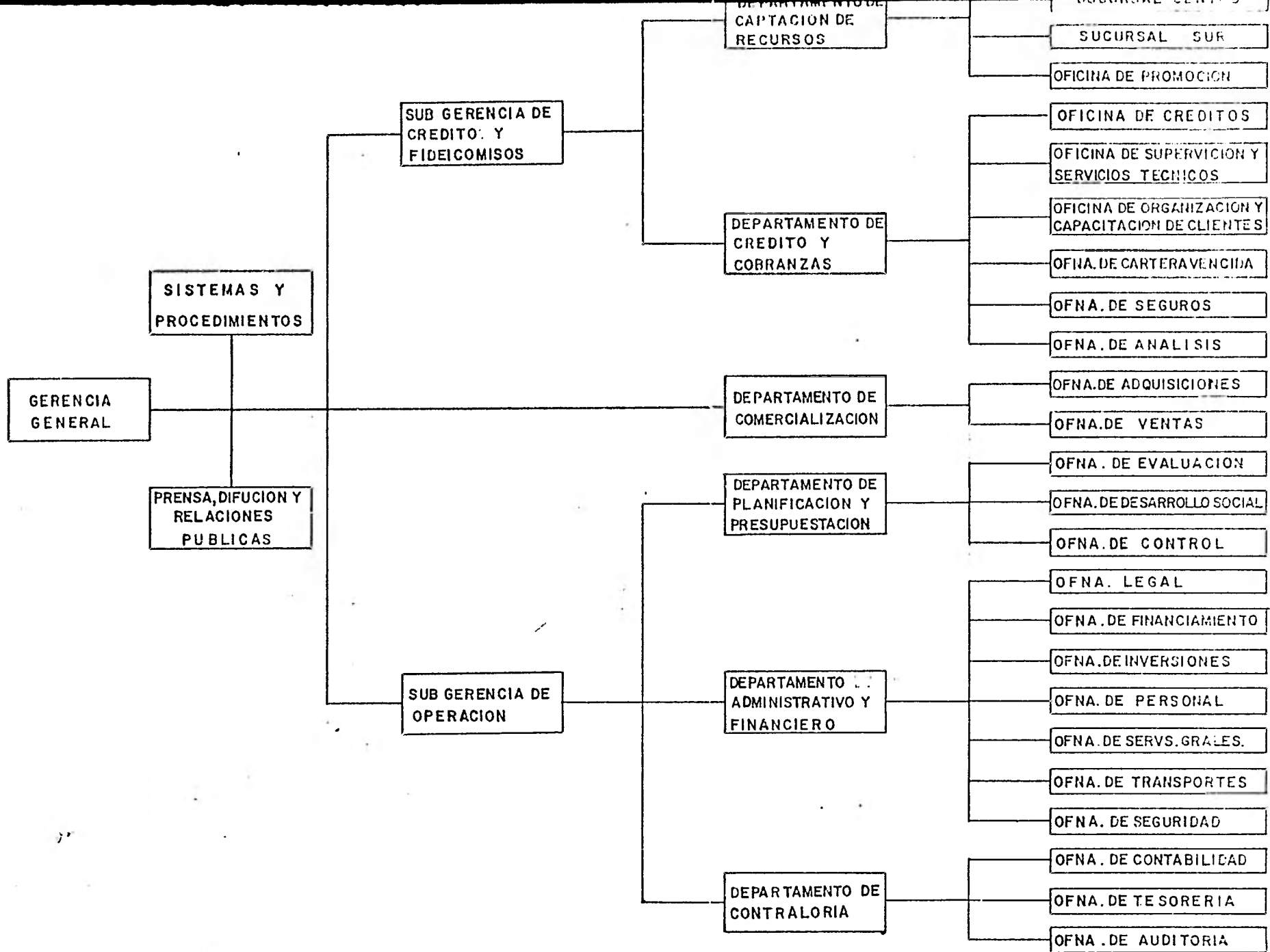
FIDUCIARIA

ESTRUCTURA PROGRAMATICA

04	00	00	Servicios Comerciales
	01	00	Insumos
	02	00	Artículos terminados
06	00	00	Créditos
	01	00	Especiales
	02	00	Servicios Técnicos
		01	Organización de clientes
		02	Capacitación de clientes
	03	00	Cartera Vencida
		01	Análisis
		02	Tratamiento
07	00	00	Captación de Recursos
	01	00	Servicios Bancarios
08	00	00	Administrativo y Financiero
	01	00	Definición de políticas
	02	00	Determinación de bases legales
	03	00	Sistemas computarizados
	04	00	Organización y Métodos
	05	00	Desarrollo de Personal
	06	00	Mobiliario y Equipo

	07	00	Mantenimiento
	08	00	Administración de Recursos Financieros
	09	00	Capacitación y Adiestramiento
	10	00	Registros Contables
	11	00	Auditoría Financiera y Administrativa
	12	00	Prestaciones
	13	00	Prensa
	14	00	Actividades Socioculturales
	15	00	Seguridad
10	00	00	Planificación y Programación
	01	00	Presupuestos Programáticos
	02	00	Supervisión de Programas y Presupuestos
	03	00	Evaluación Presupuestal
	04	00	Información y Estadística
	05	00	Proyectos
	06	00	Estudios
11	00	00	Recursos no asignables por área

B) ESTRUCTURA ORGANICA



GERENCIA GENERAL

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

PRENSA, DIFUSION Y RELACIONES PUBLICAS

SUB GERENCIA DE CREDITO Y FIDEICOMISOS

SUB GERENCIA DE OPERACION

DEPARTAMENTO DE CAPTACION DE RECURSOS

DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS

DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACION

DEPARTAMENTO DE PLANIFICACION Y PRESUPUESTACION

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

DEPARTAMENTO DE CONTRALORIA

SUCURSAL SUR

OFICINA DE PROMOCION

OFICINA DE CREDITOS

OFICINA DE SUPERVISION Y SERVICIOS TECNICOS

OFICINA DE ORGANIZACION Y CAPACITACION DE CLIENTES

OFNA. DE CARTERA VENCIDA

OFNA. DE SEGUROS

OFNA. DE ANALISIS

OFNA. DE ADQUISICIONES

OFNA. DE VENTAS

OFNA. DE EVALUACION

OFNA. DE DESARROLLO SOCIAL

OFNA. DE CONTROL

OFNA. LEGAL

OFNA. DE FINANCIAMIENTO

OFNA. DE INVERSIONES

OFNA. DE PERSONAL

OFNA. DE SERVS. GRALES.

OFNA. DE TRANSPORTES

OFNA. DE SEGURIDAD

OFNA. DE CONTABILIDAD

OFNA. DE TESORERIA

OFNA. DE AUDITORIA

C) CATALOGO DE AREAS

INSTITUCION GUBERNAMENTAL FINANCIERA, CREDITICIA Y  
FIDUCIARIA  
CATALOGO DE AREAS

Clave area	D e n o m i n a c i o n
GGØ	Gerencia General
SOØ	Subgerencia de Operación
SCØ	Subgerencia de Crédito y Fideicomisos
CMØ	Departamento de Comercialización
CTØ	Departamento de Contraloría
CCØ	Depto. de Crédito y Cobranzas
CRØ	Depto. de Captación de Recursos
AFØ	Depto. Administrativo y Financiero
SPØ	Sistemas y Procedimientos
PPØ	Depto. de Planificación y Presupuestación



D) CATALOGO DE UNIDADES RESPONSABLES

INSTITUCION GUBERNAMENTAL FINANCIERA, CREDITICIA Y  
FIDUCIARIA

CATALOGO DE UNIDADES RESPONSABLES

Clave area	D e n o m i n a c i o n
GGØ	Gerencia General
GGI	Prensa, Difusión y Relaciones Públicas
SOØ	Subgerencia de Operación
SCØ	Subgerencia de Crédito y Fideicomisos
CMØ	Depto. de Comercialización
CM1	Oficina de Adquisiciones
CM2	Oficina de Ventas
CTØ	Departamento de Contraloría
CT1	Oficina de Contabilidad
CT2	Oficina de Tesorería
CT3	Oficina de Auditoría
CCØ	Departamento de Crédito y Cobranzas
CC1	Oficina de Crédito
CC2	Oficina de Supervisión y Servicios Téc- nicos
CC3	Oficina de Organización y Capacitación de clientes
CC4	Oficina de Cartera Vencida
CC5	Oficina de Seguros

CC6	Oficina de Análisis
CRØ	Departamento de Captación de Recursos
CR1	Oficina Sucursal Norte
CR2	Oficina Sucursal Centro
CR3	Oficina Sucursal Sur
CR4	Oficina de Promoción
AFØ	Depto. Administrativo y Financiero
AF1	Oficina Legal
AF2	Oficina de Financiamiento
AF3	Oficina de Inversiones
AF4	Oficina de Personal
AF5	Oficina de Servicios Generales
AF6	Oficina de Seguridad
AF7	Oficina de Transportes
SPØ	Sistemas y Procedimientos
PPØ	Departamento de Planificación y Presu - puestación
PP1	Oficina de Evaluación
PP2	Oficina de Desarrollo Social
PP3	Oficina de Control

E) CATALOGO DE PROGRAMAS Y SUBPROGRAMAS  
CON OBJETIVOS

PROGRAMAS Y SUBPROGRAMAS			DESCRIPCION DE OBJETIVOS
CLAVE	NOMBRE		

PROGRAMAS Y SUBPROGRAMAS			DESCRIPCION DE OBJETIVOS	
CLAVE	NOMBRE			
04	00	00	Servicios Comerciales	Racionalizar la adquisición de insumos y promoción de los productos de la clientela, proporcionándoles apoyo, información y estableciendo contactos comerciales que aseguren las mejores condiciones de venta.
	01	00	Insumos	Asegurar oportunamente el aprovisionamiento racional y en las mejores condiciones de compra, para asegurar el desarrollo de los planes de la clientela en la cantidad y calidad requerida y en el tiempo y lugares solicitados.
	02	00	Artículos terminados	Proponer la colocación de los productos en los mercados nacional e internacionales, con el fin de obtener mejores precios y condiciones que contribuyan a la recuperación de los créditos otorgados a la clientela de la Institución, asesorándoles y facilitándoles la selección, clasificación y presentación del producto.

PROGRAMAS Y SUBPROGRAMAS				DESCRIPCION DE OBJETIVOS
CLAVE		NOMBRE		
06	00	00	Créditos	Canalizar recursos crediticios de la Institución, orientados directamente hacia el logro de los objetivos sectoriales y nacionales.
	01	00	Especiales	Propiciar el incremento en las utilidades de los acreditados a través de financiamientos complementarios que consoliden la posición de la clientela, en sus actividades comerciales, industriales o de servicios.
	01	00	Servicios Técnicos	Proporcionar a los usuarios del crédito otorgado por la Institución, servicios técnicos asistenciales, organización y capacitación a fin de mejorar los niveles de productividad y de ingreso de los acreditados, así como los índices de recuperación de créditos.
		01	Organización de clientes	Organizar a la clientela por giros de actividad con el objeto de promover el intercambio de experiencias, así como lograr que obtengan mejores condiciones de compra y venta de los productos o servicios que proporcionan.
		02	Capacitación de clientes	Incrementar la productividad de la capacitación técnica administrativa a la clientela acreditada por la Institución.
	03	00	Cartera vencida	Realizar los tratamientos necesarios para la recuperación de la cartera vencida generada y establecer lineamientos tendientes a reducir su índice de crecimiento.
		01	Análisis	Realizar trabajos de investigación, clasificación y dictamen de la clientela incluida en la cartera vencida, con el fin de recuperarla y fortalecer la estructura financiera de la Institución.
		02	Tratamiento	Proponer e implementar el tratamiento más adecuado para rehabilitar a la clientela de manera que le permita continuar recibiendo financiamientos para el desarrollo de sus actividades.

PROGRAMAS Y SUBPROGRAMAS				DESCRIPCION DE OBJETIVOS
CLAVE			NOMBRE	
07	00	00	Captación de Recursos	Desarrollar actividades de prestación de servicios bancarios al público en general, procurando incrementar la captación para fortalecer su estructura financiera.
	01	00	Servicios Bancarios	Desarrollar actividades en las sucursales, en materia de captación de recursos, encaminadas a la atención directa al público para mejorar los servicios bancarios.



PROGRAMAS Y SUBPROGRAMAS			DESCRIPCION DE OBJETIVOS	
CLAVE	NOMBRE			
08	00	00	Administrativo y Financiero	Establecer, dirigir y coordinar la aplicación de las políticas económica, financiera y administrativa de la Institución.
	01	00	Definición de Políticas	Definir las políticas administrativas y financieras de la Institución, acorde con los objetivos de carácter sectorial y nacional.
	02	00	Determinación de bases legales	Determinar, interpretar, aplicar y elaborar, en su caso, las bases jurídico-normativas para regular y dar congruencia a las acciones de la Institución con la clientela, público en general y otras dependencias.
	03	00	Sistemas computarizados	Apoyar oportunamente a las áreas de la Institución que lo requieran, a fin de aprovechar al máximo sistemas computarizados que coadyuven al alcance de las metas propuestas.
	04	00	Organización y métodos	Impulsar, desarrollar e implementar los sistemas, métodos y procedimientos administrativos conforme a los lineamientos señalados por el programa de reforma administrativa del Gobierno Federal.
	05	00	Desarrollo de Personal	Administrar los recursos humanos de la Institución, promoviendo cuadros de desarrollo organizacional, así como incrementar sus niveles de capacitación y rendimiento.
	06	00	Mobiliario y equipo	Administrar racionalmente el mobiliario y equipo con que cuenta la Institución, con el fin de auxiliar a todas las áreas que conforman la estructura orgánica en la realización de los planes y programas señalados.
	07	00	Mantenimiento	Proporcionar racionalmente el servicio de mantenimiento necesario para conservar en condiciones óptimas de funcionalidad y operación el mobiliario y equipo indispensable para el desarrollo de los planes y programas señalados.
	07	00	Mantenimiento	Proporcionar racionalmente el servicio de mantenimiento necesario para conservar en condiciones óptimas de funcionalidad y operación el mobiliario y equipo indispensable para el desarrollo de los planes y programas previstos.

PROGRAMAS Y SUBPROGRAMAS			DESCRIPCION DE OBJETIVOS
CLAVE	NOMBRE		
08	00	Administración de Recursos Financieros	Administrar los recursos financieros de la Institución, vigilando la aplicación, observancia de las leyes, reglamentos, acuerdos, decretos, políticas y normas relativas al presupuesto, a la contabilidad y el trámite que deba dárseles a los ingresos y egresos.
09	00	Capacitación y adiestramiento	Desarrollar eventos y actividades de capacitación y adiestramiento, a fin de mejorar la eficiencia operativa de los empleados de la Institución.
10	00	Registros contables	Registrar y controlar contablemente las operaciones financieras que se realicen en la Institución.
11	00	Auditoría Financiera y Administrativa	Revisar, analizar y comprobar las operaciones financieras y administrativas de la Institución.
12	00	Prestaciones	Administrar y proporcionar oportunamente las prestaciones a que tenga derecho el personal conforme a lo establecido en el Reglamento Interior de Trabajo.
13	00	Prensa	Implementar programas a fin de difundir la imagen de la Institución con el público en general.
14	00	Actividades Socio-Culturales	Promover y realizar eventos sociales y culturales tanto entre los empleados de la Institución, así como entre su clientela.
15	00	Seguridad	Proporcionar seguridad y salvaguardar los intereses financieros, físicos y humanos de la Institución.

PROGRAMAS Y SUBPROGRAMAS			DESCRIPCION DE OBJETIVOS	
CLAVE	NOMBRE			
10	00	00	Planificación y Programación	Formular, supervisar, controlar y evaluar las acciones que deriven de los planes y programas de la Institución, con el propósito de optimizar los recursos, en el logro de los objetivos institucionales, sectoriales y nacionales.
	01	00	Presupuestos Programáticos	Elaborar y dar congruencia a los planes específicos de la Institución y armonizar sus programas de trabajo, determinando el presupuesto que debe asignarse a su realización.
	02	00	Supervisión de Programas y Presupuestos	Supervisar y controlar los avances en los planes, programas y presupuestos, conforme a los esquemas que al respecto establece la Institución.
	03	00	Evaluación Presupuestal	Establecer y mantener en operación un sistema de evaluación, que determine sistemáticamente el comportamiento de los programas.
	04	00	Información y Estadística	Obtener la información para generar e interpretar estadísticas que sirvan de base para la planeación y programación de proyectos.
	05	00	Proyectos	Apoyar los proyectos de ingeniería que resuelvan las necesidades de espacio que requiera la Institución.
	06	00	Estudios	Estudiar sistemáticamente el comportamiento de los mercados de dinero que permitan a la Institución la contratación de los recursos previstos por el programa financiero, en las condiciones más favorables y oportunas.

PROGRAMAS Y SUBPROGRAMAS			DESCRIPCION DE OBJETIVOS
CLAVE		NOMBRE	
11	00	00	<p>Recursos no asignables por Area</p> <p>Cubrir los conceptos de gasto que no se encuentren contemplados en la apertura programática anterior, tales como el pago de pasivos en capital e intereses, erogaciones diversas; etc.</p>

F) CATALOGO DE CUENTAS

CATALOGO DE CUENTAS

Cuenta	Sub cuenta	Denominación
2050		Remuneración
	01	Sueldos
	02	Aguinaldo
	03	Tiempo extra
	04	Prima vacacional
	05	Prima por antigüedad`
	06	Indemnizaciones por despido .
	07	Otros
2060		Prestaciones
	01	Para actividades socio-cultura les
	02	Cuotas pagadas al IMSS
	03	Subsidios
	04	Aportaciones al Infonavit
	05	Reserva para pensiones
	06	Diversos
2130		Impuestos Diversos
	01	Impuesto del 1% de la percep - ción gravable para los servi - cios profesionales.

	02	I. V. A.
	03	Otros
2080		Otros Honorarios
	01	Por servicios profesionales
	02	Otros
2110		Otros gastos de operación y Ad <u>ministración</u>
	01	Papelería, útiles de escrito - rio y artículos de computación
	02	Gastos y útiles de aseo
	03	Gastos legales
	04	Vigilancia y sistemas de segu- ridad
	05	Seguros y fianzas
	06	Donativos
	07	Suscripciones
	08	Medios de comunicación (teléfo no, radio, telégrafo, etc.)
	09	Agua y luz
	10	No especificadas
2090		Rentas pagadas
	01	De oficinas
	02	De estacionamiento
	03	De equipo
	04	Otras

2100

Gastos de promoción

01

Publicidad

02

Atención especial a clientes

03

Diversos



G) FORMATO



INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DEL F-1

NOMBRE: GASTOS DE OPERACION

OBJETIVO: Asignar los gastos de operación que corresponden a cada entidad, de acuerdo a las metas de cada proyecto.

Para el llenado de este formato, deberán seguirse las siguientes instrucciones: Unidad responsable o área, anotar clave y nombres asignados en el catálogo de unidades responsables.

Prog. = Programa. Deberá anotarse la clave del programa que se trate. De acuerdo a las claves contempladas en la estructura programática.

Subprog. = Subprograma. Se deberá anotar la clave del subprograma correspondiente asignada en la "estructura programática".

Proy. - Proyecto. Se anotará la clave que corresponda con base a la "estructura programática".

Clave unid. med. = Clave de unidad de medida. En esta

columna se anotará el número de la unidad de medida que se vaya a manejar, el cual está contemplado en el "Catálogo de Unidades de Medida y Descripción de las Metas". Conviene señalar que la información contenida en esta columna será objeto de intensos análisis económicos y financieros, además de ser la fuente principal para las actividades de evaluación.

Clave desc. meta. = Clave de descripción de la meta.

Anotar la clave correspondiente del "Catálogo de Unidades de Medida y Descripción de las Metas".

Fac. = Factor. Esta columna se prevé para multiplicar la unidad de medida, cuando la capacidad de la columna "cantidad" sea insuficiente y se usará de la siguiente manera: en blanco = unitario, con 1 (uno) = X 1,000 con 2(dos) = X 10,000, ejemplo: si deseamos anotar 124,000 pesos se escribirá un 1 en la columna "fac" y 00124 en la columna "cantidad".

Cantidad. Se anotará la cantidad de unidades de me

dida (metas) que se esperan lograr en el año que se presupuesta.

Las siguientes seis columnas que integran el formato, están compuestas por una serie de clasificaciones presupuestarias (cuentas y subcuentas), contempladas en el catálogo de cuentas y se tratará de llevar a cabo la asignación en función de los insumos requeridos para la ejecución de cada proyecto. Ejemplo: sueldos papelería, etc.

Parcial. Anotar la cantidad resultante de la suma de 6 columnas anteriores.

En los renglones: total subprogramas, se anotará el total de la suma vertical de los proyectos que lo integran. Al cambiar a otro subprograma se hará en hoja nueva. Si se ocupan varias hojas para un solo proyecto, la última es la que presentará el total.

Total programa. Anotar el resultado de la suma de todos los subprogramas que lo integran. El uso de este renglón será solamente al término de cada programa.

H) ASIGNACION DE RECURSOS



1 DE 82

## PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

1981

- 125 -

## CONSOLIDADO

(COSTO EN MILES DE PESOS)

T O T A L	7,297,457
CREDITO	2,807,519
SUELDOS Y PRESTACIONES	1,022,166
REMUNERACIONES A PROFESIONALES	39,385
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	25,592
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	191,202
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	24,292
GASTOS DE INMUEBLES	11,122
OTROS GASTOS CORRIENTES	1,741,008
GASTOS CORRIENTES	5,862,286
CONSTRUCCIONES	79,170
TERRENOS Y EDIFICIOS	94,001
MOBILIARIO Y EQUIPO	26,390
EQUIPO DE TRANSPORTE TERRESTRE	13,195
EROGACIONES RECUPERABLES	186,615
OTRAS INVERSIONES	1,035,800
GASTOS DE CAPITAL	1,435,171



A 2 DE 82

## PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

1981

- 126 -

PROGRAMA 040000 SERVICIOS COMERCIALES

OBJETIVOS RACIONALIZAR LA ADQUISICION DE INSUMOS Y PROMO -  
 CION DE LOS PRODUCTOS DE LA CLIENTELA, PROPORCIO  
 NANDOLES APOYO E INFORMACION, ESTABLECIENDO CON-  
 TACTOS COMERCIALES QUE ASEGUEN LAS MEJORES CON-  
 DICIONES DE VENTA

## COSTO

(EN MILES DE PESOS)

T O T A L	24,141
SUELDOS Y PRESTACIONES	20,035
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	396
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	3,118
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	339
GASTOS DE INMUEBLES	253
GASTOS CORRIENTES	24,141

A 3 DE 82  
 C 1981

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

- 127 -

SUBPROGRAMA 040100 INSUMOS  
 AREA DEPTO. DE COMERCIALIZACION  
 OBJETIVOS ASEGURAR OPORTUNAMENTE EL APROVISIONAMIENTO RACIONAL Y EN LAS MEJORES CONDICIONES DE COMPRA PARA ASEGURAR EL DESARROLLO DE LOS PLANES DE LA CLIENTELA EN LA CANTIDAD Y CALIDAD REQUERIDAS EN EL TIEMPO Y LUGARES SOLICITADOS

COSTO

(EN MILES DE PESOS)

T O T A L	14,563
SUELDOS Y PRESTACIONES	12,201
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	177
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	1,839
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	198
GASTOS DE INMUEBLES	148
GASTOS CORRIENTES	14,563

UNIDAD RESPONSABLE OFICINA DE ADQUISICIONES

M E T A S

HORAS HOMBRE CUBRIR	40,227
---------------------	--------

A 4 DE 82  
 1981

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

- 128 -

SUBPROGRAMA 040200 ARTICULOS TERMINADOS  
 AREA DEPTO. DE COMERCIALIZACION  
 OBJETIVOS PROPONER LA COLOCACION DE LOS PRODUCTOS EN LOS MERCADOS NACIONALES E INTERNACIONALES CON EL FIN DE OBTENER MEJORES PRECIOS Y CONDICIONES QUE CONTRIBUYAN A LA RECUPERACION DE LOS CREDITOS OTORGADOS A LA CLIENTELA DE LA INSTITUCION ASESORANDOLES Y FACILITANDOLES LA SELECCION, CLASIFICACION Y PRESENTACION DEL PRODUCTO.

COSTO  
 (EN MILES DE PESOS)

T O T A L	9,578
SUELDOS Y PRESTACIONES	7,834
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	219
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	1,279
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	141
GASTOS DE INMUEBLES	105
GASTOS CORRIENTES	9,576

UNIDAD RESPONSABLE OFICINA DE VENTAS

M E T A S

EVENTOS REALIZACION	30
ESTUDIOS REALIZACION	20
FERIAS PARTICIPACION	12
INFORMES PRODUCCION	4

5 DE 82

1981

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

- 129 -

PROGRAMA

060000 CREDITOS

OBJETIVOS

CANALIZAR RECURSOS CREDITICIOS DE LA INSTITUCION, ORIENTADOS DIRECTAMENTE HACIA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS SECTORIALES Y NACIONALES

COSTO

(EN MILES DE PESOS)

T O T A L

2,807,519

CREDITO

2,807,519

GASTOS CORRIENTES

2,807,519

A 6 DE 82

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

0 1981

- 130 -

SUBPROGRAMA	060100 ESPECIALES	
AREA	SUBGERENCIA DE OPERACION	
OBJETIVOS	PROPICIAR EL INCREMENTO EN LAS UTILIDADES DE LOS ACREDITADOS A TRAVES DE FINANCIAMIENTOS COMPLEMENTARIOS QUE CONSOLIDEN LA POSICION DE LA CLIENTELA, EN SUS ACTIVIDADES COMERCIALES, INDUSTRIALES O DE SERVICIO.	
	COSTO	
	(EN MILES DE PESOS)	
TOTAL		2,807,519
CREDITO		2,807,519
UNIDAD RESPONSABLE	OFICINA DE FINANCIAMIENTO	
METAS		
PESOS EROGACION		2,807,519

A 7 DE 82

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

O 1981

- 131 -

PROGRAMA 060200 SERVICIOS TECNICOS

OBJETIVOS PROPORCIONAR A LOS USUARIOS DEL CREDITO OTORGADO POR LA INSTITUCION SERVICIOS TECNICOS ASISTENCIALES, ORGANIZACION Y CAPACITACION A FIN DE MEJORAR LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD Y DE INGRESO DE LOS ACREDITADOS, ASI COMO LOS INDICES DE RECUPERACION DE CREDITOS.

COSTO

(EN MILES DE PESOS)

T O T A L	17,606
SUELDOS Y PRESTACIONES	15,354
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	262
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	1,499
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	281
GASTOS DE INMUEBLE	210
GASTOS CORRIENTES	17,606



9 DE 82

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

1981

- 133 -

SUBPROGRAMA 060202 CAPACITACION DE CLIENTES  
 AREA SUBGERENCIA DE CREDITO Y FIDEICOMISOS  
 OBJETIVOS INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD A TRAVES DE LA  
 CAPACITACION TECNICO ADMINISTRATIVA A LA  
 CLIENTELA ACREDITADA POR LA INSTITUCION

COSTO

(EN MILES DE PESOS)

T O T A L	5,342
SUELDOS Y PRESTACIONES	4,534
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	119
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	511
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	100
GASTOS DE INMUEBLES	78
GASTOS CORRIENTES	5,342

UNIDAD RESPONSABLE OFICINA DE ORGANIZACION  
 Y CAPACITACION DE CLIENTES

M E T A S

ORGANIZACIONES DE CLIENTES ESTABLECIMIENTO	31
--	----



A 10 DE 82

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

1981

- 134 -

PROGRAMA 060300 CARTERA VENCIDA

OBJETIVOS REALIZAR LOS TRATAMIENTOS NECESARIOS PARA LA RECUPERACION DE LA CARTERA VENCIDA GENERADA Y ESTABLECER LINEAMIENTOS TENDIENTES A REDUCIR SU INDICE DE CRECIMIENTO

COSTO

(EN MILES DE PESOS)

T O T A L	2,403
SUELDOS Y PRESTACIONES	2,066
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	94
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	206
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	19
GASTOS DE INMUEBLES	18
GASTOS CORRIENTES	2,403

11 DE 82  
1981

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

SUBPROGRAMA 060301 ANALISIS  
 AREA SUBGERENCIA DE CREDITO Y FIDEICOMISOS  
 OBJETIVOS REALIZAR TRABAJOS DE INVESTIGACION, CLASIFICACION Y DICTAMEN DE LA CLIENTELA INCLUIDA EN LA CARTERA VENCIDA, CON EL FIN DE RECUPERARLA Y FORTALECER LA ESTRUCTURA FINANCIERA DE LA INSTITUCION.

COSTO

(EN MILES DE PESOS)

TOTAL	1,363
SUELDOS Y PRESTACIONES	1,213
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	47
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	87
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	8
GASTOS DE INMUEBLES	8
GASTOS CORRIENTES	1,363

UNIDAD RESPONSABLE OFICINA DE CARTERA VENCIDA

M E T A S

CASOS DE CARTERA VENCIDA ANALISIS 8

A 12 DE 82  
 O 1981

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

- 136 -

SUBPROGRAMA 060302 TRATAMIENTO  
 AREA SUBGERENCIA DE CREDITO Y FIDEICOMISOS  
 OBJETIVOS PROPONER E IMPLEMENTAR EL TRATAMIENTO MAS ADECUADO PARA REHABILITAR A LA CIENTELA DE MANERA QUE LE PERMITA CONTINUAR RECIBIENDO FINANCIAMIENTOS PARA EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES.

COSTO

(EN MILES DE PESOS)

T O T A L	1,040
SUELDOS Y PRESTACIONES	853
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	47
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	119
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	11
GASTOS DE INMUEBLES	10
GASTOS CORRIENTES	1,040

UNIDAD RESPONSABLE OFICINA DE CARTERA VENCIDA

M E T A S

HORAS HOMBRE CUBRIR 565

A 13 DE 82

## PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

O 1981

- 137 -

PROGRAMA 070000 CAPTACION DE RECURSOS

OBJETIVOS DESARROLLAR ACTIVIDADES DE PRESTACION DE SERVICIOS BANCARIOS AL PUBLICO EN GENERAL. PROCURANDO INCREMENTAR LA CAPTACION PARA FORTALECER SU ESTRUCTURA FINANCIERA.

## COSTO

(EN MILES DE PESOS)

T O T A L	1,100,696
SUELDOS Y PRESTACIONES	2,709
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	244
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	577
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	55
GASTOS DE INMUEBLES	41
OTROS GASTOS CORRIENTES	94,250
GASTOS CORRIENTES	97,876
OTRAS INVERSIONES	1,002,820
GASTOS DE CAPITAL	1,002,820

14 DE 82

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

1981

- 138 -

SUBPROGRAMA 070100 SERVICIOS BANCARIOS  
 AREA SUBGERENCIA DE CREDITO Y FIDEICOMISO  
 OBJETIVOS DESARROLLAR ACTIVIDADES EN LAS SUCURSALES, EN MATERIA DE CAPTACION DE RECURSOS, ENCAMINADOS A LA ATENCION DIRECTA AL PUBLICO, PARA MEJORAR LOS SERVICIOS BANCARIOS.

COSTO

(EN MILES DE PESOS)

T O T A L	1,100,696
SUELDOS Y PRESTACIONES	2,709
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	244
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	577
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	55
GASTOS DE INMUEBLES	41
OTROS GASTOS CORRIENTES	94,250
GASTOS CORRIENTES	97,876
OTRAS INVERSIONES	1,002,820
GASTOS DE CAPITAL	1,002,820

UNIDAD RESPONSABLE SUCURSALES  
 UNIDAD RESPONSABLE SUBGERENCIA DE CREDITO Y FIDEICOMISO

M E T A S

PESOS EROGACION 1,100,696

15 DE 82

## PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

1981

- 139 -

PROGRAMA 080000 ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

OBJETIVOS ESTABLECER, DIRIGIR Y COORDINAR LA APLICACION DE LAS POLITICAS ECONOMICA, FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA DE LA INSTITUCION.

## COSTO

(EN MILES DE PESOS)

T O T A L	1,926,503
SUELDOS Y PRESTACIONES	763,764
REMUNERACIONES A PROFESIONALES	39,385
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	19,489
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	120,862
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	19,902
GASTOS DE INMUEBLES	7,935
OTROS GASTOS CORRIENTES	533,910
GASTOS CORRIENTES	1,525,247
CONSTRUCCIONES	79,170
TERRENOS Y EDIFICIOS	94,001
MOBILIARIO Y EQUIPO	26,390
EQUIPO DE TRANSPORTE TERRESTRE	13,195
EROGACIONES RECUPERABLES	179,075
OTRAS INVERSIONES	9,425
GASTOS DE CAPITAL	401,256

16 DE 82

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

1983

- 140 -

SUBPROGRAMA 080100 DEFINICION DE POLITICAS  
 OBJETIVOS DEFINIR LAS POLITICAS ADMINISTRATIVAS Y FINAN-  
 CIERAS DE LA INSTITUCION ACORDE CON LOS OBJE-  
 TIVOS DE CARACTER SECTORIAL Y NACIONAL.

COSTO

(EN MILES DE PESOS)

T O T A L	202,239
SUELDOS Y PRESTACIONES	124,826
REMUNERACIONES A PROFESIONALES	26,799
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	2,998
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	44,952
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	1,474
GASTOS DE INMUEBLES	1,190
GASTOS CORRIENTES	202,239

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

- 142 -

18 DE 82

1981

SUBPROGRAMA 080100 DEFINICION DE POLITICAS  
 AREA SUBGERENCIA DE OPERACION  
 OBJETIVOS INTERPRETAR Y APLICAR LAS POLITICAS FINANCIERA  
 Y ADMINISTRATIVA QUE DICTE LA GERENCIA GENERAL  
 DE LA INSTITUCION

COSTO

(EN MILES DE PESOS)

T O T A L	9,674
SUELDOS Y PRESTACIONES	6,983
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	285
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	2,273
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	76
GASTOS DE INMUEBLES	57
GASTOS CORRIENTES	9,674

UNIDAD RESPONSABLE SUBGERENCIA DE OPERACION

M E T A S

HORAS HOMBRE CUBRIR 5,214



A 12 DE 82

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

0 1981

- 143 -

SUBPROGRAMA 080100 DEFINICION DE POLITICAS  
 AREA SUBGERENCIA DE CREDITO Y FIDEICOMISOS  
 OBJETIVOS INTERPRETAR Y APLICAR LAS POLITICAS QUE EN MA-  
 TERIA DE CREDITO Y FIDEICOMISO DICTE LA GEREN-  
 CIA GENERAL DE LA INSTITUCION.

COSTO

(EN MILES DE PESOS)

T O T A L	16,032
SUELDOS Y PRESTACIONES	12,637
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	183
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	2,973
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	137
GASTOS DE INMUEBLES	102
GASTOS CORRIENTES	16,032

UNIDAD RESPONSABLE SUBGERENCIA DE CREDITO Y FIDEICOMISO

M E T A S

HORAS HOMBRE CUBRIR 28,308

20 DE 82

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

1981

- 144 -

SUBPROGRAMA 080100 DEFINICION DE POLITICAS  
 AREA DEPTO. DE COMERCIALIZACION  
 OBJETIVOS INTERPRETAR Y APLICAR LAS POLITICAS EN MATERIA DE COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS E INSUMOS DE LA CLIENTELA.

COSTO

(EN MILES DE PESOS)

T O T A L	13,531
SUELDOS Y PRESTACIONES	9,319
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	371
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	3,672
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	97
GASTOS DE INMUEBLES	72
GASTOS CORRIENTES	13,531

UNIDAD RESPONSABLE DEPTO. DE COMERCIALIZACION

M E T A S

HORAS HOMBRE CUBRIR	17,134
---------------------	--------

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

- 145 -

A 21 DE 82

D 1981

SUBPROGRAMA 080100 DEFINICION DE POLITICAS  
 AREA SUBGERENCIA DE OPERACION  
 OBJETIVO INTERPRETAR Y APLICAR LAS POLITICAS INSTITUCIONALES EN MATERIA DE CONTABILIDAD A TRAVES DE INSTRUMENTOS DE CONTROL, REGISTRO E INFORMACION.

COSTO

(EN MILES DE PESOS)

T O T A L	13,575
SUELDOS Y PRESTACIONES	9,696
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	195
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	3,540
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	83
GASTOS DE INMUEBLES	61
GASTOS CORRIENTES	13,575

UNIDAD RESPONSABLE . . . . . CONTRALORIA

M E T A S

HORAS HOMBRE CUBRIR . . . . . 17,189

22 DE 82

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

1981

- 146 -

SUBPROGRAMA 080100 DEFINICION DE POLITICAS  
 AREA SUBGERENCIA DE CREDITO Y FIDEICOMISOS  
 OBJETIVOS ESTABLECER Y DIRIGIR LAS POLITICAS CREDITICIAS DE LA INSTITUCION.

COSTO

(EN MILES DE PESOS)

T O T A L	31,349
SUELDOS Y PRESTACIONES	25,478
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	324
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	4,816
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	368
GASTOS DE INMUEBLES	363
GASTOS CORRIENTES	31,349

UNIDAD RESPONSABLE SUBGERENCIA DE CREDITO Y FIDEICOMISOS

A 23 DE 82

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

D 1981

- 147 -

SUBPROGRAMA 080100 DEFINICION DE POLITICAS  
 AREA SUBGERENCIA DE CREDITO Y FIDEICOMISOS  
 OBJETIVOS CONDUCIR LAS POLITICAS INSTITUCIONALES EN MATERIA  
 DE CAPTACION DE RECURSOS Y SERVICIOS BANCARIOS.

COSTO  
 (EN MILES DE PESOS)

T O T A L	3,048
SUELDOS Y PRESTACIONES	553
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	4
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	2,466
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	14
GASTOS DE INMUEBLES	11
GASTOS CORRIENTES	3,048

UNIDAD RESPONSABLE DEPTO. DE CAPTACION DE RECURSOS

24 DE 82

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

1981

- 148 -

SUBPROGRAMA 080100 DEFINICION DE POLITICAS  
 AREA SUBGERENCIA DE OPERACION  
 OBJETIVO OBSERVAR Y VIGILAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS POLITICAS FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA DE LA INSTITUCION.

COSTO

(EN MILES DE PESOS)

T O T A L	47,672
SUELDOS Y PRESTACIONES	32,103
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	810
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	14,142
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	353
GASTOS DE INMUEBLES	264
GASTOS CORRIENTES	47,672

UNIDAD RESPONSABLE DEPTO. ADMIVO. Y FIDEICOMISO

A 25 DE 82

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

1981

- 149 -

SUBPROGRAMA 080100 DEFINICION DE POLITICAS  
 AREA SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS  
 OBJETIVOS ESTABLECER Y DIRIGIR LAS POLITICAS EN MATERIA DE  
 PROCESAMIENTO ELECTRONICO DE DATOS Y DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.

COSTO

(EN MILES DE PESOS)

T O T A L	8,478
SUELDOS Y PRESTACIONES	4,624
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	144
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	3,647
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	27
GASTOS CORRIENTES	8,478
NUMERO DE PROYECTOS	1

UNIDAD RESPONSABLE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

M E T A S

HORAS HOMBRE CUBRIR	3,500
---------------------	-------

A 25 DE 82

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

1981

- 150 -

SUBPROGRAMA 080100 DEFINICION DE POLITICAS  
 AREA SUBGERENCIA DE OPERACION  
 OBJETIVOS COADYUVAR A LA GERENCIA GENERAL EN LA APLICACION DE LAS POLITICAS CREDITICAS, FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS.

COSTO

(EN MILES DE PESOS)

T O T A L	10,086
SUELDOS Y PRESTACIONES	5,381
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	388
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	4,202
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	65
GASTOS DE INMUEBLES	50
GASTOS CORRIENTES	10,086

UNIDAD RESPONSABLE DEPTO. DE PLANIFICACION Y PRESUPUESTACION

M E T A S

HORAS HOMBRE CUBRIR	12,133
---------------------	--------



27 DE 82

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

1981

- 151 -

SUBPROGRAMA 080200 DETERMINACION DE BASES LEGALES

OBJETIVOS DETERMINAR, INTERPRETAR, APLICAR Y ELABORAR EN SU CASO LAS BASES JURIDICO-NORMATIVAS PARA REGULAR Y DAR CONGRUENCIA A LAS ACCIONES DE LA INSTITUCION CON LA CLIENTELA, PUBLICO EN GENERAL Y OTRAS DEPENDENCIAS.

COSTO

(EN MILES DE PESOS)

T O T A L	32,840
SUELDOS Y PRESTACIONES	27,844
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	520
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	3,578
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	515
GASTOS DE INMUEBLES	383
GASTOS CORRIENTES	32,840

23 DE 82

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

1981

- 152 -

SUBPROGRAMA 080200 DETERMINACION DE BASES LEGALES  
 AREA GERENCIA GENERAL  
 OBJETIVOS APLICAR LAS DISPOSICIONES JURIDICAS QUE NORMAN LA ACTUACION E INTERRELACION DE LA INSTITUCION CON LOS SUJETOS DE CREDITO Y OTRAS DEPENDENCIAS.

COSTO

(EN MILES DE PESOS)

T O T A L	29,155
SUELDOS Y PRESTACIONES	24,825
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	450
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	3,080
GASTOS DE CONS Y REP. EQUIPO	458
GASTOS DE INMUEBLES	342
GASTOS CORRIENTES	29,155

UNIDAD RESPONSABLE OFICINA LEGAL

M E T A S

CASOS JURIDICOS RESOLUCION	656
HORAS HOMBRE CUBRIR	94,608

JA 29 DE 82

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

1981

- 153 -

SUBPROGRAMA 080200 DETERMINACION DE BASES LEGALES  
 AREA DEPTO. DE COMERCIALIZACION  
 OBJETIVOS APLICAR Y PROPONER EN SU CASO, LAS DISPOSICIONES JURIDICAS QUE NORMEN LA ACTUACION E INTERRELACION DE LA INSTITUCION CON LOS SUJETOS DE CREDITO Y OTRAS DEPENDENCIAS.

COSTO

(EN MILES DE PESOS)

T O T A L	3,685
SUELDOS Y PRESTACIONES	3,019
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	70
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	498
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	57
GASTOS DE INMUEBLES	41
GASTOS CORRIENTES	3,685

UNIDAD RESPONSABLE OFICINA LEGAL

M E T A S

CASOS JURIDICOS RESOLUCION 120

30 DE 82

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

1981

- 154 -

SUBPROGRAMA            080300    SISTEMAS COMPUTARIZADOS

OBJETIVOS                APOYAR OPORTUNAMENTE A LAS AREAS DE LA INSTITUCION QUE LO REQUIERAN A FIN DE APROVECHAR AL MAXIMO LOS SISTEMAS COMPUTARIZADOS QUE COADYUVEN AL ALCANCE DE LAS METAS PROPUESTAS.

COSTO

(EN MILES DE PESOS)

T O T A L	38,155
SUELDOS Y PRESTACIONES	21,897
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	4,366
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	11,248
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	432
GASTOS DE INMUEBLES	322
GASTOS CORRIENTES	38,155

LA 31 DE 82

O 1981

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

- 155 -

SUBPROGRAMA 080300 SISTEMAS COMPUTARIZADOS  
 AREA SUBGERENCIA DE OPERACION  
 OBJETIVOS APOYO TECNICO A LOS SISTEMAS DE INFORMACION

COSTO

(EN MILES DE PESOS)

T O T A L	1,007
SUELDOS Y PRESTACIONES	775
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	57
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	145
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	17
GASTOS DE INMUEBLES	13
GASTOS CORRIENTES	1,007

UNIDAD RESPONSABLE OFICINA DE SERVICIOS GENERALES

M E T A S

HORAS HOMBRE CUBRIR 3,920

AÑO DE 82  
 1951

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

- 156 -

SUBPROGRAMA 080300 SISTEMAS COMPUTARIZADOS  
 AREA SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS  
 OBJETIVOS PROPORCIONAR SERVICIOS DE PROCESAMIENTO DE DATOS Y DESARROLLO DE SISTEMAS COMPUTARIZADOS.

COSTO

(EN MILES DE PESOS)

TOTAL	37,148
SUELDOS Y PRESTACIONES	21,122
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	4,199
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	11,103
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	415
GASTOS DE INMUEBLES	309
GASTOS CORRIENTES	37,148

UNIDAD RESPONSABLE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

M E T A S

HORAS HOMBRE CUBRIR	85,669
HORAS MAQUINA CUBRIR	2,073

FOJA 33 DE 82

## PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

AÑO 1981

- 157 -

SUBPROGRAMA 080400 ORGANIZACION Y METODOS

OBJETIVOS IMPULSAR, DESARROLLAR E IMPLEMENTAR LOS SISTEMAS, METODOS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS CONFORME A LOS LINEAMIENTOS SEÑALADOS POR EL PROGRAMA DE REFORMA ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO FEDERAL.

## COSTO

(EN MILES DE PESOS)

T O T A L	13,993
SUELDOS Y PRESTACIONES	12,102
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	334
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	1,215
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	196
GASTOS DE INMUEBLES	146
GASTOS CORRIENTES	13,993

A 34 DE 32  
 1981

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

SUBPROGRAMA 080400 ORGANIZACION Y METODOS  
 AREA SUBGERENCIA DE CREDITO Y FIDEICOMISOS  
 OBJETIVOS IMPULSAR, DESARROLLAR Y VIGILAR EL CUMPLIMIENT  
 TO DE LOS SISTEMAS Y METODOS Y PROCEDIMIENTOS  
 ADMINISTRATIVOS.

COSTO  
 (EN MILES DE PESOS)

T O T A L	527
SUELDOS Y PRESTACIONES	443
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	46
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	10
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	17
GASTOS DE INMUEBLES	11
GASTOS CORRIENTES	527

UNIDAD RESPONSABLE OFICINA DE CARTERA VENCIDA

M E T A S

REGLAMENTOS ADMINISTRATIVOS ELABORACION	15
---	----



A 35 DE 82  
 O 1981

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

- 159 -

SUBPROGRAMA 080400 ORGANIZACION Y METODOS  
 AREA SUBGERENCIA DE OPERACION  
 OBJETIVOS IMPLANTAR POLITICAS DE ORGANIZACION Y MEJORA  
 MIENTO DE LAS ACTIVIDADES, ASI COMO DISEÑAR,  
 ORGANIZAR E IMPLEMENTAR NUEVOS SERVICIOS.

COSTO

(EN MILES DE PESOS)

T O T A L	2,350
SUELDOS Y PRESTACIONES	1,808
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	132
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	339
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	40
GASTOS DE INMUEBLES	31
GASTOS CORRIENTES	2,350

UNIDAD RESPONSABLE DEPTO. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO  
 OFICINA DE SERVICIOS GENERALES

M E T A S

HORAS HOMBRE CUBRIR	10,194
---------------------	--------

A 30 DE 82  
 1981

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

- 160 -

SUBPROGRAMA 080400 ORGANIZACION Y METODOS  
 AREA SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS  
 OBJETIVOS INSTRUMENTAR SISTEMAS DE ORGANIZACION E IN -  
 FORMACION EN LA INSTITUCION QUE PERMITAN EL  
 USO MAS ADECUADO DE LOS RECURSOS DE QUE DIS-  
 PONE.

COSTO

(EN MILES DE PESOS)

T O T A L	11,116
SUELDOS Y PRESTACIONES	9,851
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	156
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	866
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	139
GASTOS DE INMUEBLES	104
GASTOS CORRIENTES	11,116

UNIDAD RESPONSABLE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

M E T A S

HORAS HOMBRE CUBRIR 5,991

A 37 DE 82

## PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

D 1981

- 161 -

SUBPROGRAMA 080500 DESARROLLO DE PERSONAL  
 AREA SUBGERENCIA DE OPERACION  
 OBJETIVOS ADMINISTRAR LOS RECURSOS HUMANOS DE LA INSTI-  
 TUCION PROMOVRIENDO CUADROS DE DESARROLLO CR-  
 GANIZACIONAL, ASI COMO INCREMENTAR SUS NIVE-  
 LES DE CAPACITACION Y RENDIMIENTO.

## COSTO

(EN MILES DE PESOS)

T O T A L	380,661
SUELDOS Y PRESTACIONES	340,758
REMUNERACIONES A PROFESIONALES	12,586
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	1,743
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	18,831
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	3,862
GASTOS DE INMUEBLES	2,891
GASTOS CORRIENTES	380,661

UNIDAD RESPONSABLE

 DEPTO. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO  
 OFICINA DE PERSONAL

38 DE 82

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

1981

- 162 -

SUBPROGRAMA 020600 MOBILIARIO Y EQUIPO

OBJETIVOS ADMINISTRAR RACIONALMENTE EL MOBILIARIO Y EQUIPO CON QUE CUENTA LA INSTITUCION CON EL FIN DE AUXILIAR A TODAS LAS AREAS QUE CONFORMAN LA ESTRUCTURA ORGANICA EN LA REALIZACION DE LOS PLANES Y PROGRAMAS SEÑALADOS.

COSTO

(EN MILES DE PESOS)

T O T A L	263,940
SUELDOS Y PRESTACIONES	34,527
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	1,369
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	4,937
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	9,937
GASTOS DE INMUEBLES	414
GASTOS CORRIENTES	51,184
CONSTRUCCIONES	79,170
TERRENOS Y EDIFICIOS	94,001
MOBILIARIO Y EQUIPO	26,390
EQUIPO DE TRANSPORTE TERRESTRE	13,195
GASTOS DE CAPITAL	212,756

A 39 DE 82  
 1991

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

- 163 -

SUBPROGRAMA 080600 MOBILIARIO Y EQUIPO  
 AREA DEPTO. DE COMERCIALIZACION  
 OBJETIVOS SUPERVISAR E INTERVENIR EN EL LEVANTAMIENTO DE INVENTARIOS E INFORMAR DE LOS RESULTADOS QUE SE OBTENGAN ASI COMO APOYAR LAS COMPRAS DE MAQUINARIA E IMPLEMENTOS MEDIANTE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS Y CONTROLER TECNICOS DE CALIDAD.

COSTO

(EN MILES DE PESOS)

T O T A L	11,835
SUELDOS Y PRESTACIONES	9,885
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	196
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	1,447
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	187
GASTOS DE INMUEBLES	140
GASTOS CORRIENTES	11,835

UNIDAD RESPONSABLE DEPTO. DE COMERCIALIZACION

M E T A S

AUDITORIAS ADMINISTRATIVAS REALIZACION	18
CERTIFICACIONES REALIZACION	7,540
ESTUDIOS REALIZADOS	2,148
INFORMES PRODUCCION	18
MANUALES ELABORACION	2

4 DE 82

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

- 164 -

SUBPROGRAMA 080600 MOBILIARIO Y EQUIPO  
 AREA SUBGERENCIA DE OPERACION  
 OBJETIVO PROPORCIONAR RACIONALMENTE LOS SERVICIOS GENERALES A EFECTO DE GUARDAR CONGRUENCIA ENTRE LO QUE SE SOLICITA Y LO QUE REALMENTE DEBA -- PROVEERSE.

COSTO

(EN MILES DE PESOS)

T O T A L	252,085
SUELDOS Y PRESTACIONES	24,642
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	1,173
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	3,490
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	9,750
GASTOS DE INMUEBLES	274
GASTOS CORRIENTES	39,329
CONSTRUCCIONES	79,170
TERRENOS Y EDIFICIOS	94,001
MOBILIARIO Y EQUIPO	26,390
EQUIPO DE TRANSPORTE TERRESTRE	13,195
GASTOS DE CAPITAL	212,756

UNIDAD RESPONSABLE, OFICINA DE TRANSPORTES  
 UNIDAD RESPONSABLE OFICINA DE INVERSIONES

41 DE 82

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

1981

- 165 -

SUBPROGRAMA 080700 MANTENIMIENTO

OBJETIVOS PROPORCIONAR RACIONALMENTE EL SERVICIO DE --  
MANTENIMIENTO NECESARIO PARA CONSERVAR EN CON  
DICIONES OPTIMAS DE FUNCIONAMIENTO Y OPERACION  
EL MOBILIARIO Y EQUIPO INDISPENSABLE PARA EL  
DESARROLLO DE LOS PLANES Y PROGRAMAS PREVIS -  
TOS.

COSTO

(EN MILES DE PESOS)

T O T A L	44,040
SUELDOS Y PRESTACIONES	33,090
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	2,558
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	6,955
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	823
GASTOS DE INMUEBLES	614
GASTOS CORRIENTES	44,040

A 42 DE 82  
 1981

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

SUBPROGRAMA 080700 MANTENIMIENTO  
 AREA DEPTO. DE COMERCIALIZACION  
 OBJETIVOS PROPORCIONAR LOS SERVICIOS DE MANTENIMIENTO -  
 NECESARIOS PARA LA REALIZACION DE LOS PROGRA-  
 MAS DE LA INSTITUCION, TRATANDO DE OPTIMIZAR  
 SU APROVECHAMIENTO.

COSTO

(EN MILES DE PESOS)

T O T A L	4,520
SUELDOS Y PRESTACIONES	3,704
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	85
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	608
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	70
GASTOS DE INMUEBLES	53
GASTOS CORRIENTES	4,520

UNIDAD RESPONSABLE DEPTO. DE COMERCIALIZACION



43 DE 82

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

1981

- 167 -

SUBPROGRAMA 080700 MANTENIMIENTO  
 AREA SUBGERENCIA DE OPERACION  
 OBJETIVOS PROPORCIONAR LOS SERVICIOS DE MANTENIMIENTO -  
 NECESARIOS PARA LA REALIZACION DE LOS PROGRA-  
 MAS DE LA INSTITUCION, TRATANDO DE OPTIMIZAR  
 SU APROVECHAMIENTO.

COSTO

(EN MILES DE PESOS)

T O T A L	39,520
SUELDOS Y PRESTACIONES	29,386
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	2,473
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	6,347
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	753
GASTOS DE INMUEBLES	561
GASTOS CORRIENTES	39,520

UNIDAD RESPONSABLE DEPTO. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO  
 OFICINA DE SERVICIOS GENERALES

M E T A S

HORAS HOMBRE CUBRIR	50,004
---------------------	--------

## PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

- 168 -

SUBPROGRAMA 080800 ADMINISTRACION DE RECURSOS FINANCIEROS

OBJETIVOS ADMINISTRAR LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LA INSTITUCION VIGILANDO LA APLICACION, OBSERVANCIA DE LAS LEYES, REGLAMENTOS, ACUERDOS, DECRETOS, POLITICAS Y NORMAS RELATIVAS AL PRESUPUESTO, A LA CONTABILIDAD Y AL TRAMITE QUE DEBA DARSELES A LOS INGRESOS Y EGRESOS.

## COSTO

(EN MILES DE PESOS)

T O T A L	604,504
SUELDOS Y PRESTACIONES	55,143
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	2,266
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	11,336
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	888
GASTOS DE INMUEBLES	662
OTROS GASTOS CORRIENTES	524,784
GASTOS CORRIENTES	595,079
OTRAS INVERSIONES	9,425
GASTOS DE CAPITAL	9,425

15 DE 82

## PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

1981

- 169 -

SUBPROGRAMA 080800 ADMINISTRACION DE RECURSOS FINANCIEROS  
 AREA SUBGERENCIA DE CREDITO Y FIDEICOMISO  
 OBJETIVOS LOGRAR QUE LA APLICACION DE LOS RECURSOS CREDITICIOS SE DESTINEN HACIA LA CONSECUION DE LOS PLANTEAMIENTOS ESTABLECIDOS EN LOS PLANES DE OPERACION.

## COSTO

(EN MILES DE PESOS)

T O T A L	23,367
SUELDOS Y PRESTACIONES	17,856
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	229
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	4,867
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	238
GASTOS DE INMUEBLES	177
GASTOS CORRIENTES	23,367

UNIDAD RESPONSABLE SUBGERENCIA DE CREDITO Y FIDEICOMISO

## M E T A S

HORAS HOMBRE CUBRIR 29,158

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

- 170 -

16 DE 82  
1981

SUBPROGRAMA 080900 ADMINISTRACION DE RECURSOS FINANCIEROS  
 AREA SUBGERENCIA DE CREDITO Y FIDEICOMISO  
 OBJETIVOS VIGILAR LA APLICACION Y OBSERVANCIA DE LAS LEYES, REGLAMENTOS, ACUERDOS, DECRETOS, POLITICAS Y NORMAS RELATIVAS AL PRESUPUESTO, A LA CONTABILIDAD Y AL TRAMITE QUE DEBA DARSE A LOS EGRESOS CONSOLIDADOS, REGISTROS Y CONTROLES CON SUPERVISION.

COSTO

(EN MILES DE PESOS)

TOTAL	14,504
SUELDOS Y PRESTACIONES	10,836
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	978
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	2,307
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	219
GASTOS DE INMUEBLES	164
GASTOS CORRIENTES	14,504
NUMERO DE PROYECTOS	1

UNIDAD RESPONSABLE DEPTO. DE CAPTACION DE RECURSOS SUCURSALES

METAS

HORAS HOMBRE CUBRIR	14,503
---------------------	--------

47 DE 32

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

- 171 -

SUBPROGRAMA 080800 ADMINISTRACION DE RECURSOS FINANCIEROS  
 AREA SUBGERENCIA DE OPERACION  
 OBJETIVO ADMINISTRAR LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LA INS-  
 TITUCION PROCURANDO RACIONALIZAR SU USO EN FUN-  
 CION DE LOS PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS QUE AL --  
 RESPECTO HAYAN SIDO AUTORIZADOS.

COSTO

(EN MILES DE PESOS)

T O T A L	566,633
SUELDOS Y PRESTACIONES	26,451
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	1,059
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	4,152
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	431
GASTOS DE INMUEBLES	321
OTROS GASTOS CORRIENTES	524,784
GASTOS CORRIENTES	557,208
OTRAS INVERSIONES	9,425
GASTOS DE CAPITAL	9,425
UNIDAD RESPONSABLE	OFICINA DE TESORERIA
UNIDAD RESPONSABLE	DEPTO. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
M E T A S	
HORAS HOMBRE CUBRIR	38,649
PESOS EROGACION	566,633

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

- 172 -

SUBPROGRAMA 080900 CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO  
 AREA SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS  
 OBJETIVO DESARROLLAR EVENTOS Y ACTIVIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO A FIN DE MEJORAR LA EFICIENCIA OPERATIVA DE LOS EMPLEADOS DE LA INSTITUCION

COSTO

(EN MILES DE PESOS)

T O T A L	40,034
SUELDOS Y PRESTACIONES	10,721
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	90
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	747
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	115
GASTOS DE INMUEBLES	86
OTROS GASTOS CORRIENTES	28,275
GASTOS CORRIENTES	40,034

UNIDAD RESPONSABLE

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS  
 OFICINA DE PERSONAL

M E T A S

AUDIOVISUAL DIFUSION	4
EVALUACIONES REALIZACION	4
EVENTOS PARTICIPACION	75
EVENTOS REALIZACION	75
ESTUDIOS REALIZACION	5
HORAS CINE DIFUSION	90
FOLLETOS PUBLICACION	7,540
POSTERS PUBLICACION	5,655
REVISTAS PUBLICACION	6,786
INFORMES PRODUCCION	11
PERSONAL SELECCION	565
PERSONAL CAPACITACION	1,508
PROGRAMAS FORMULACION	3

## PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

- 173 -

49 DE 82

1981

SUBPROGRAMA 081000 REGISTROS CONTABLES

OBJETIVOS REGISTRAR Y CONTROLAR CONTABLEMENTE LAS OPERACIONES FINANCIERAS QUE SE REALICEN EN LA INSTITUCION

## COSTO

(EN MILES DE PESOS)

T O T A L	29,787
SUELDOS Y PRESTACIONES	23,917
BIENES PARA LA ADMINSTRACION	1,121
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	3,980
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	440
GASTOS DE INMUEBLES	329
GASTOS CORRIENTES	29,787

UNIDAD RESPONSABLE

OFICINA DE CONTABILIDAD

## M E T A S

HORAS HOMBRE CUBRIR	16,054
---------------------	--------

50 DE 82

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

1991

- 174 -

SUBPROGRAMA 081100 AUDITORIA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA  
 AREA SUBGERENCIA DE OPERACIONES  
 OBJETIVOS REVISAR, ANALIZAR Y COMPROBAR LAS OPERACIONES FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS DE LA INSTITUCION.

COSTO

(EN MILES DE PESOS)

TOTAL	26,128
SUELDOS Y PRESTACIONES	22,320
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	415
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	2,808
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	335
GASTOS DE INMUEBLES	250
GASTOS CORRIENTES	26,128

UNIDAD RESPONSABLE

DEPTO. DE CONTRALORIA  
 OFICINA DE AUDITORIA

METAS

AUDITORIAS FINANCIERAS REALIZACION	27
------------------------------------	----



PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

- 175 -

51 DE 82

1981

SUBPROGRAMA 081200 PRESTACIONES  
 AREA SUBGERENCIA DE OPERACION  
 OBJETIVOS ADMINISTRAR Y PROPORCIONAR OPORTUNAMENTE LAS PRESTACIONES A QUE TENGA DERECHO EL PERSONAL CONFORME A LO ESTABLECIDO EN EL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO.

COSTO  
 (EN MILES DE PESOS)

T O T A L	194,128
SUELDOS Y PRESTACIONES	11,775
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	800
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	2,053
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	244
GASTOS DE INMUEBLES	181
GASTOS CORRIENTES	15,052
EROGACIONES RECUPERABLES	179,075
GASTOS DE CAPITAL	179,075
UNIDAD RESPONSABLE	DEPTO. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO OFICINA DE PERSONAL
M E T A S	
HORAS HOMBRE CUBRIR	30,104
OTORGAR PRESTAMOS	179,075

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

SUBPROGRAMA 081300 PRENSA  
 AREA GERENCIA GENERAL  
 OBJETIVOS IMPELEMENTAR PROGRAMAS A FIN DE DIFUNDIR LA IMAGEN DE LA INSTITUCION CON EL PUBLICO EN GENERAL

COSTO

(EN MILES DE PESOS)

T O T A L	34,090
SUELDOS Y PRESTACIONES	27,529
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	672
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	5,190
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	400
GASTOS DE INMUEBLES	299
GASTOS CORRIENTES	34,090

UNIDAD RESPONSABLE PRENSA, DIFUSION Y RELACIONES PUBLICAS

M E T A S

HORAS HOMBRE CUBRIR	52,146
ARTICULOS DE PRENSA PUBLICACION	6,333
BOLETINES DE PRENSA DIFUSION	188
FOLLETOS PUBLICACION	3,770
INFORMES PRODUCCION	4

A 53 DE 82

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

1981

- 177 -

SUBPROGRAMA 081400 ACTIVIDADES SOCIOCULTURALES  
 AREA GERENCIA GENERAL  
 OBJETIVOS PROMOVER Y REALIZAR EVENTOS SOCIALES Y CULTURALES TANTO ENTRE LOS EMPLEADOS DE LA INSTITUCION, COMO ENTRE SU CLIENTELA.

COSTO

(EN MILES DE PESOS)

T O T A L	12,818
SUELDOS Y PRESTACIONES	9,822
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	160
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	1,752
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	133
GASTOS DE INMUEBLES	100
OTROS GASTOS CORRIENTES	851
GASTOS CORRIENTES	12,818

UNIDAD RESPONSABLE PRENSA, DIFUSION Y RELACIONES PUBLICAS

M E T A S

HORAS HOMBRE CUBRIR 27,563

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

54 DE 82

1981

- 178 -

SUBPROGRAMA 081500 SEGURIDAD  
 OBJETIVOS PROPORCIONAR SEGURIDAD Y SALVAGUARDAR LOS INTERESES FINANCIEROS, FISICOS Y HUMANOS DE LA INSTITUCION.

COSTO

(EN MILES DE PESOS)

T O T A L	9,146
SUELDOS Y PRESTACIONES	7,493
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	187
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	1,279
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	107
GASTOS DE INMUEBLES	80
GASTOS CORRIENTES	9,146

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

- 179 -

55 DE 82

1981

SUBPROGRAMA 081500 SEGURIDAD  
 AREA GERENCIA GENERAL  
 OBJETIVOS PROPORCIONAR SEGURIDAD Y SALVAGUARDAR LOS INTERESES FINANCIEROS, FISICOS Y HUMANOS DE LA INSTITUCION.

COSTO

(EN MILES DE PESOS)

T O T A L	7,116
SUELDOS Y PRESTACIONES	5,841
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	95
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	1,042
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	79
GASTOS DE INMUEBLES	59
GASTOS CORRIENTES	7,116

UNIDAD RESPONSABLE OFICINA DE SEGURIDAD

M E T A S

HORAS HOMBRE CUBRIR 16,388

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

- 180 -

SUBPROGRAMA 081500 SEGURIDAD  
 AREA SUBGERENCIA DE OPERACION  
 OBJETIVOS PROPORCIONAR SEGURIDAD Y SALVAGUARDAR LOS -  
 INTERESES FINANCIEROS, FISICOS Y HUMANOS DE  
 LA INSTITUCION.

COSTO

(EN MILES DE PESOS)

T O T A L	2,030
SUELDOS Y PRESTACIONES	1,652
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	92
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	237
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	28
GASTOS DE INMUEBLES	21
GASTOS CORRIENTES	2,030

UNIDAD RESPONSABLE OFICINA DE SEGURIDAD  
 GERENCIA DE SERVICIOS GENERALES

HORAS HOMBRE CUBRIR 7,057

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

- 181 -

57 DE 82

1981

PROGRAMA 100000 PLANEACION Y PROGRAMACION

OBJETIVOS FORMULAR, SUPERVISAR, CONTROLAR Y EVALUAR -  
 LAS ACCIONES QUE DERIVEN DE LOS PLANES Y --  
 PROGRAMAS DE LA INSTITUCION CON EL PROPOSI-  
 TO DE OPTIMIZAR LOS RECURSOS, EN EL LOGRO -  
 DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES, SECTORIA -  
 LES Y NACIONALES.

CCSTO

(EN MILES DE PESOS)

T O T A L	298,628
SUELDOS Y PRESTACIONES	218,238
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	5,107
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	64,940
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	3,697
GASTOS DE INMUEBLES	2,665
OTROS GASTOS CORRIENTES	3,981
GASTOS CORRIENTES	298,628

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

- 182 -

SUBPROGRAMA 100100 FORMULACION DE PLANES, PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS.  
 AREA SUBGERENCIA DE CREDITO Y FIDEICOMISO  
 OBJETIVOS FORMULAR LOS PLANES ESPECIFICOS Y CONSOLIDACION DE REGISTROS Y CONTROL DE LA ACTUAL -- OPERATIVA DE SERVICIOS BANCARIOS AL PUBLICO.

COSTO

(EN MILES DE PESOS)

T O T A L	24,697
SUELDOS Y PRESTACIONES	4,732
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	73
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	19,766
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	72
GASTOS DE INMUEBLES	54
GASTOS CORRIENTES	24,697

UNIDAD RESPONSABLE OFICINA DE PROMOCION

M E T A S

HORAS HOMBRE CUBRIR 17,251



A 50 DE 82

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

1981

- 153 -

SUBPROGRAMA 100100 FORMULACION DE PLANES, PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS.

AREA SUBGERENCIA DE OPERACION

OBJETIVOS PROGRAMAR Y JUSTIFICAR CONJUNTAMENTE CON LAS SUCURSALES Y EN APOYO DE LAS MISMAS, EL PRESUPUESTO DE INVERSION EN LOS RUBROS DE ADQUISICION DE INMUEBLES, CONSTRUCCIONES, ADQUISICIONES DE BIENES MUEBLES Y ARTICULOS DE CONSUMO, ASI COMO COORDINAR LAS ACTIVIDADES DE LOCALIZACION, REGULARIZACION, CONTROL Y COMERCIALIZACION DE LOS BIENES INMUEBLES DE LA INSTITUCION.

COSTO

(EN MILES DE PESOS)

T O T A L	8,645
SUELDOS Y PRESTACIONES	7,192
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	261
SERV. PARA LA ADMINSTRACION	978
GASTIS DE CONS. Y REP. EQUIPO	123
GASTOS DE INMUEBLES	91
GASTOS CORRIENTES	8,645

UNIDAD RESPONSABLE

OFICINA DE INVERSIONES

M E T A S

PROGRAMAS FORMULACION 7

50 DE 82

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

1981

- 184 -

SUBPROGRAMA 100100 FORMULACION DE PLANES, PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS

AREA SUBGERENCIA DE OPERACION

OBJETIVOS FORMULAR LOS PLANES, PROGRAMAS Y PRESUPUESTO DE LA INSTITUCION, PROCURANDO DAR COHERENCIA A LAS ACCIONES QUE SE REALIZAN CON LOS OBJETIVOS Y POLITICAS SECTORIALES Y NACIONALES.

COSTO

(EN MILES DE PESOS)

TOTAL	17,683
SUELDOS Y PRESTACIONES	14,938
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	261
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	2,041
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	243
GASTOS DE INMUEBLES	200
GASTOS CORRIENTES	17,683

UNIDAD RESPONSABLE DEPTO. DE PLANIFICACION Y PRESUPUESTACION

UNIDAD RESPONSABLE OFICINA DESARROLLO SOCIAL

UNIDAD RESPONSABLE OFICINA DE EVALUACION

M E T A S

HORAS HOMBRE CUBRIR	12,917
PLANES FORMULACION	58
PROGRAMAS FORMULACION	1

A 61 DE 82

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

1981

- 185 -

SUBPROGRAMA 100200 SUPERVISION DE PROGRAMAS Y PRESU -  
PUESTOS

OBJETIVOS SUPERVISAR Y CONTROLAR LOS AVANCES EN LOS -  
PLANES, PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS, CONFORME  
A LOS ESQUEMAS QUE AL RESPECTO ESTABLECE LA  
INSTITUCION.

COSTO

(EN MILES DE PESOS)

T O T A L	129,086
SUELDOS Y PRESTACIONES	97,869
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	2,225
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	22,171
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	1,643
GASTOS DE INMUEBLES	1,197
OTROS GASTOS CORRIENTES	3,981
GASTOS CORRIENTES	129,086

N.º DE 82

## PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

- 186 -

SUBPROGRAMA 100200 SUPERVISION DE PROGRAMAS Y PRESU -  
PUESTOS

AREA SUBGERENCIA DE CREDITO Y FIDEICOMISO

OBJETIVOS SUPERVISAR Y CONTROLAR EL DESARROLLO DE LOS  
PROGRAMAS, SUBPROGRAMAS Y PROYECTOS QUE SE  
REALICEN EN LAS AREAS DE CREDITO DE LAS SU-  
CURSALES DETECTANDO LAS DESVIACIONES QUE SE  
PRESENTEN Y APLICANDO LAS MEDIDAS CORRECTI-  
VAS QUE EN CADA CASO CONVENGAN.

## COSTO

(EN MILES DE PESOS)

T O T A L 76,051

SUELDOS Y PRESTACIONES	62,544
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	1,329
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	6,349
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	1,084
GASTOS DE INMUEBLES	764
OTROS GASTOS CORRIENTES	3,981
GASTOS CORRIENTES	76,051

UNIDAD RESPONSABLE OFICINA DE SUPERVISION Y SERVICIOS TECNICOS

UNIDAD RESPONSABLE OFICINA DE SEGUROS

UNIDAD RESPONSABLE OFICINA DE CARTERA VENCIDA

UNIDAD RESPONSABLE OFICINA DE CREDITO

## M E T A S

PLANES FORMULACION	9
PLANES SUPERVISION	50
PLANES CONTROL	135
PRESUPUESTOS SUPERVISION	1
PRESUPUESTOS CONTROL	1
PROGRAMAS SUPERVISION	1
PROGRAMAS CONTROL	1

13 DE 82  
1981

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

- 187 -

SUBPROGRAMA 100200 SUPERVISION Y PRESUPUESTOS  
 AREA SUBGERENCIA DE CREDITO Y FIDEICOMISOS  
 OBJETIVOS SUPERVISAR Y CONTROLAR LOS AVANCES DE LOS PLANES, PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS.

COSTO

(EN MILES DE PESOS)

T O T A L	14,818
SUELDOS Y PRESTACIONES	2,839
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	45
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	11,859
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	43
GASTOS DE INMUEBLES	32
GASTOS CORRIENTES	14,818

UNIDAD RESPONSABLE OFICINA DE PROMOCION

M E T A S

HORAS HOMBRE CUBRIR 10,350

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

- 188 -

SUBPROGRAMA 100200 SUPERVISION DE PROGRAMAS Y PRESUPUES  
TOS

AREA SUBGERENCIA DE OPERACION

OBJETIVO SUPERVISAR Y CONTROLAR LOS AVANCES QUE SE RE  
GISTREN EN EL DESARROLLO DE LOS PROGRAMAS DE  
INVERSIONES Y DE CONTRATACION Y AMORTIZACION  
DE FINANCIAMIENTOS INTERNOS Y EXTERNOS.

COSTO

(EN MILES DE PESOS)

T O T A L	10,894
SUELDOS Y PRESTACIONES	9,160
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	288
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	1,186
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	149
GASTOS DE INMUEBLES	111
GASTOS CORRIENTES	10,894

UNIDAD RESPONSABLE OFICINA DE INVERSIONES

M E T A S

PLANES FORMULACION	202
PROGRAMA SUPERVISION	7
PROGRAMAS CONTROL	7
PROGRAMAS EVALUACION	7

A 65 DE 82  
 1981

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

SUBPROGRAMA 100200 SUPERVISION Y CONTROL DE PLANES, PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS  
 AREA SUBGERENCIA DE OPERACIONES  
 OBJETIVOS CONTROLAR LOS AVANCES EN LA EJECUCION DE LOS PLANES, PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS TRATANDO DE ADECUARLOS A SUS PLANTEAMIENTOS ORIGINALES.

COSTO  
 (EN MILES DE PESOS)

T O T A L	27,323
SUELDOS Y PRESTACIONES	23,326
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	563
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	2,777
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	367
GASTOS DE INMUEBLES	290
GASTOS CORRIENTES	27,323

UNIDAD RESPONSABLE DEPTO. DE PLANIFICACION Y PRESUPUESTACION  
 UNIDAD RESPONSABLE OFICINA DE CONTROL  
 UNIDAD RESPONSABLE OFICINA DE DESARROLLO SOCIAL  
 UNIDAD RESPONSABLE OFICINA DE EVALUACION

M E T A S

HORAS HOMBRE CUBRIR	5,959
MAQUINARIA HABILITACION	11,183
PLANES SUPERVISION	58
PLANES CONTROL	25,340
PRESUPUESTOS FORMULACION	27
PROGRAMAS CONTROL	53

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

- 190 -

SUBPROGRAMA	100300 EVALUACION PRESUPUESTAL	
OBJETIVOS	ESTABLECER Y MANTENER EN OPERACION UN SISTEMA DE EVALUACION QUE DETERMINE SISTEMATICAMENTE EL COMPORTAMIENTO DE LOS PROGRAMAS.	
COSTO		
(EN MILES DE PESOS)		
TOTAL		18,234
SUELDOS Y PRESTACIONES		8,702
BIENES PARA LA ADMINISTRACION		253
SERV. PARA LA ADMINISTRACION		9,054
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO		147
GASTOS DE INMUEBLES		78
GASTOS CORRIENTES		18,234



17 DE 82  
1981

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

- 191 -

SUBPROGRAMA 100300 EVALUACION PRESUPUESTAL  
 AREA SUBGERENCIA DE CREDITO Y FIDELICOMISO  
 OBJETIVOS OPERAR EL SISTEMA DE EVALUACION OBSERVANDO LA REALIZACION DE LOS PROGRAMAS. A FIN DE INCREMENTAR LOS SERVICIOS BANCARIOS.

COSTO

(EN MILES DE PESOS)

T O T A L	9,878
SUELDOS Y PRESTACIONES	1,893
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	29
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	7,906
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	29
GASTOS DE INMUEBLES	21
GASTOS CORRIENTES	9,878
M E T A S	
PLANES EVALUACION	6,204

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

- 192 -

SUBPROGRAMA 100300 EVALUACION PRESUPUESTAL  
 AREA SUBGERENCIA DE OPERACIONES  
 OBJETIVOS REALIZAR SISTEMATICAMENTE LABORES DE EVALUACION CON EL OBJETO DE PRECISAR LOS IMPACTOS DE LA OPERACION INSTITUCIONAL ASI COMO DETECTAR DESVIACIONES EN LA EJECUCION DE LOS PLANES, PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS.

COSTO

(EN MILES DE PESOS)

T O T A L	8,356
SUELDOS Y PRESTACIONES	6,809
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	224
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	1,148
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	118
GASTOS DE INMUEBLES	57
GASTOS CORRIENTES	8,356

UNIDAD RESPONSABLE OFICINA DE EVALUACION

M E T A S

EVALUACIONES REALIZACION	180
PLANES CONTROL	62

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

- 193 -

31 DE 82

1981

SUBPROGRAMA 100400 INFORMACION Y ESTADISTICA  
 OBJETIVOS OBTENER LA INFORMACION NECESARIA PARA GENE--  
 RAR E INTERPRETAR ESTADISTICAS QUE SIRVAN DE  
 BASE PARA LA PLANEACION Y PROGRAMACION DE --  
 PROYECTOS.

COSTO

(EN MILES DE PESOS)

T O T A L	51,774
SUELDOS Y PRESTACIONES	44,233
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	1,003
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	5,151
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	708
GASTOS DE INMUEBLES	539
GASTOS CORRIENTES	51,774

## PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

- 194 -

SUBPROGRAMA 100400 INFORMACION Y ESTADISTICA

AREA SUBGERENCIA DE OPERACIONES

OBJETIVOS CONTAR CON CANALES DE INFORMACION ADECUADOS PARA TRANSMITIR LA INFORMACION CONTABLE QUE SE DERIVE TANTO DE OFICINA MATRIZ COMO DE LAS SUCURSALES. CUMPLIR CON LAS OBLIGACIONES FISCALES QUE FIJAN LAS LEYES VIGENTES A LA INSTITUCION EN SU CARACTER DE CAUSANTE Y RETENEDOR. CONSOLIDAR CON LA OPCORTUNIDAD DEBIDA LOS ESTADOS FINANCIEROS A NIVEL SISTEMA PARA LA TOMA DE DECISIONES.

## COSTO

(EN MILES DE PESOS)

TOTAL	8,063
SUELDOS Y PRESTACIONES	6,412
BIENES PARA ADMINISTRACION	443
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	1,025
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	104
GASTOS DE INMUEBLES	79
GASTOS CORRIENTES	8,063
METAS	
HORAS HOMERE CUBRIR	20,654

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

- 195 -

SUBPROGRAMA 100400 INFORMACION Y ESTADISTICA  
 AREA SUBGERENCIA DE CREDITO  
 OBJETIVOS RECOPIRAR Y SISTEMATIZAR LA INFORMACION ESTADISTICA SOBRE CREDITO, ASISTENCIA TECNICA, ORGANIZACION, CAPACITACION Y CARTERA VENCIDA CON EL OBJETO DE PROPICIAR UNA TOMA DE DECISIONES OPORTUNA.

COSTO

(EN MILES DE PESOS)

TOTAL	27,705
SUELDOS Y PRESTACIONES	24,062
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	404
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	2,519
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	439
GASTOS DE INMUEBLES	281
GASTOS CORRIENTES	27,705

UNIDAD RESPONSABLE OFICINA DE CARTERA VENCIDA

METAS

INFORMES PRODUCCION 570

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

- 196 -

SUBPROGRAMA 100400 INFORMACION Y ESTADISTICA  
 AREA SUBGERENCIA DE OPERACION  
 OBJETIVOS RECOPIRAR, GENERAR Y MANEJAR LAS ESTADISTICAS QUE ARROJEN LOS PROGRAMAS PARA ELABORAR INFORMES QUE SIRVAN COMO ANTECEDENTE PARA FUTUROS PROGRAMAS.

COSTO

(EN MILES DE PESOS)

TOTAL	3,458
SUELDOS Y PRESTACIONES	2,876
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	105
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	391
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	49
GASTOS DE INMUEBLES	37
GASTOS CORRIENTES	3,458

UNIDAD RESPONSABLE OFICINA DE INVERSIONES

M E T A S

INFORMES PRODUCCION 8

## PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

- 197 -

A DE 82

1981

SUBPROGRAMA 100400 INFORMACION Y ESTADISTICA  
 AREA SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS  
 OBJETIVOS DESARROLLAR SISTEMAS PARA EL SUMINISTRO DE LA INFORMACION INTERNA QUE SE REQUIERE COMO SOPORTE PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS INSTANCIAS DIRECTIVAS, TENDIENDO LARGO PLAZO AL ESTABLECIMIENTO DE UN SISTEMA INTEGRAL DE INFORMACION.

## COSTO

(EN MILES DE PESOS)

T O T A L	4,429
SUELDOS Y PRESTACIONES	3,998
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	16
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	319
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	55
GASTOS DE INMUEBLES	41
GASTOS CORRIENTES	4,429

UNIDAD RESPONSABLE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

## M E T A S

HORAS HOMBRE CUBRIR	15,200
---------------------	--------

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

- 198 -

SUBPROGRAMA 100400 INFORMACION Y ESTADISTICA  
 AREA SUBGERENCIA DE OPERACION  
 OBJETIVOS CAPTAR Y SISTEMATIZAR INFORMACION SOBRE EL -  
 AVANCE QUE GUARDEN LOS PLANES, PROGRAMAS Y -  
 PRESUPUESTOS.

COSTOS

(EN MILES DE PESOS)

TOTAL	8,119
SUELDOS Y PRESTACIONES	6,885
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	115
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	897
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	121
GASTOS DE INMUEBLES	101
GASTOS CORRIENTES	8,119

UNIDAD RESPONSABLE	OFICINA DE ANALISIS
UNIDAD RESPONSABLE	OFICINA DE EVALUACION

MEMORIAS	
NORMAS HOMBRE CUBIRIR	6,332
INFORMES PRODUCCION	1,330
PLANES EVALUACION	25



PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

- 200 -

SUBPROGRAMA 100500 PROYECTOS  
 AREA: SUBGERENCIA DE CREDITO Y FIDEICOMISOS  
 OBJETIVOS COADYUVAR AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES MEDIANTE LA REVISION Y ELABORACION DE PROYECTOS DE INGENIERIA.

COSTO

(EN MILES DE PESOS)

TOTAL	20,778
SUERDOS Y PRESTACIONES	17,688
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	350
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	2,099
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	367
GASTOS DE INMUEBLES	274
GASTOS CORRIENTES	20,778

UNIDAD RESPONSABLE OFICINA CREDITO

M E T A S

PROYECTOS ELABORACION 47

27 DE 82

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

1981

- 201 -

SUBPROGRAMA 1005000 PROYECTOS  
 AREA SUBGERENCIA DE OPERACION  
 OBJETIVOS REALIZAR ESTUDIOS Y PROYECTOS ARQUITECTONICOS  
 QUE RESULEVAN LAS NECESIDADES DE ESPACIO DE -  
 LA INSTITUCION.

COSTO

(EN MILES DE PESOS)

T O T A L	5,187
SUELDOS Y PRESTACIONES	4,315
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	156
SERV. PARA LA ADMINSTRACION	587
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	74
GASTOS DE INMUEBLES	55
GASTOS CORRIENTES	5,187

UNIDAD RESPONSABLE OFICINA DE INVERSIONES

M E T A S

PROYECTOS ELABORACION 8

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

- 202 -

SUBPROGRAMA	100500	PROYECTOS	
AREA		SUBGERENCIA DE OPERACION	
OBJETIVOS		REALIZAR LOS PROYECTOS DE INGENIERIA QUE SE REQUIERAN Y QUE ESTEN ASOCIADOS A PROGRAMAS ESPECIFICOS PARA PROCURAR EL LOGRO DE LOS - OBJETIVOS INSTITUCIONALES.	
COSTO			
(EN MILES DE PESOS)			
TOTAL			4,531
SUELDOS Y PRESTACIONES			3,764
BENEFICIOS PARA LA ADMINISTRACION			80
RENTA PARA LA ADMINISTRACION			593
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO			54
GASTOS DE INMUEBLES			40
GASTOS CORRIENTES			4,531
UNIDAD RESPONSABLE		OFICINA DE ANALISIS	
M E T R O S			
PROYECTOS ELABORACION			2,964

## PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

- 203 -

79 DE 82

1981

SUBPROGRAMA 160600 ESTUDIOS

OBJETIVOS

ESTUDIAR SISTEMATICAMENTE EL COMPORTAMIENTO DE LOS MERCADOS DE DINERO QUE PERMITAN A LA INSTITUCION LA CONTRATACION DE LOS RECURSOS PREVISTOS POR EL PROGRAMA FINANCIERO, EN LAS CONDICIONES MAS FAVORABLES Y OPORTUNAS.

## COSTO

(EN MILES DE PESOS)

T O T A L	18,013
SUELDOS Y PRESTACIONES	14,305
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	365
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	2,500
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	206
GASTOS DE INMUEBLES	137
GASTOS CORRIENTES	13,613
M E T A S	
HORAS HOMBRE CUBRIR	30,656

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

- 204 -

SUBPROGRAMA	100600 ESTUDIOS
AREA	SUBGERENCIA DE OPERACION
OBJETIVOS	ELABORAR LOS ESTUDIOS TECNICOS, ECONOMICOS Y SOCIALES ENFOCADOS AL APROVECHAMIENTO OPTIMO DE LOS RECURSOS DE LA INSTITUCION.

COSTOS

(EN MILES DE PESOS)

TOTAL	1,840
SUELDOS Y PRESTACIONES	1,610
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	22
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	169
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	22
GASTOS DE INMUEBLES	17
GASTOS CORRIENTES	1,840

UNIDAD RESPONSABLE OFICINA DE FINANCIAMIENTO

SI DE 82  
1961

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

- 205 -

SUBPROGRAMA 100600 ESTUDIOS  
 AREA SUBGERENCIA DE OPERACION  
 OBJETIVOS ELABORAR LOS ESTUDIOS TECNICOS, ECONOMICOS, SOCIALES, PRESUPUESTARIOS Y FINANCIEROS QUE PERMITAN CONducir LA OPERATIVA INSTITUCIO - NAL HACIA EL LOGRO DE SUS PROPIOS OBJETIVOS Y METAS.

COSTO

(EN MILES DE PESOS)

T O T A L	16,173
SUELDOS Y PRESTACIONES	13,195
BIENES PARA LA ADMINISTRACION	343
SERV. PARA LA ADMINISTRACION	2,331
GASTOS DE CONS. Y REP. EQUIPO	184
GASTOS DE INMUEBLES	120
GASTOS CORRIENTES	16,173

UNIDAD RESPONSABLE DEPTO. PROGRAMACION Y PRESUPUESTACION  
 UNIDAD RESPONSABLE OFICINA DE ANALISIS  
 UNIDAD RESPONSABLE OFICINA DE DESARROLLO SOCIAL

M E T A S

ESTUDIOS REALIZACION	15,875
HORAS HOMBRE CUBRIR	14,124

12 DE 82

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

- 206 -

PROGRAMA 110000 RECURSOS NO ASIGNABLES POR AREA

OBJETIVOS CUBRIR LOS CONCEPTOS DE GASTOS QUE NO SE ENCUENTREN CONTEMPLADOS EN LA APERTURA PROGRAMETICA ANTERIOR, TALES COMO EL PAGO DE PASIVO EN CAPITAL E INTERESES, BORGACIONES DIVERSAS, ETC.

COSTO

(EN MILES DE PESOS)

TOTAL	1,119,961
OTROS GASTOS CORRIENTES	1,088,866
GASTOS CORRIENTES	1,088,866
BORGACIONES RECUPERABLES	7,540
OTRAS INVERSIONES	23,555
GASTOS DE CAPITAL	31,095
NUMERO DE SUBPROGRAMAS	1
NUMERO DE PROYECTOS	15

I) CATALOGO DE UNIDADES DE MEDIDA Y  
DESCRIPCION DE LAS METAS



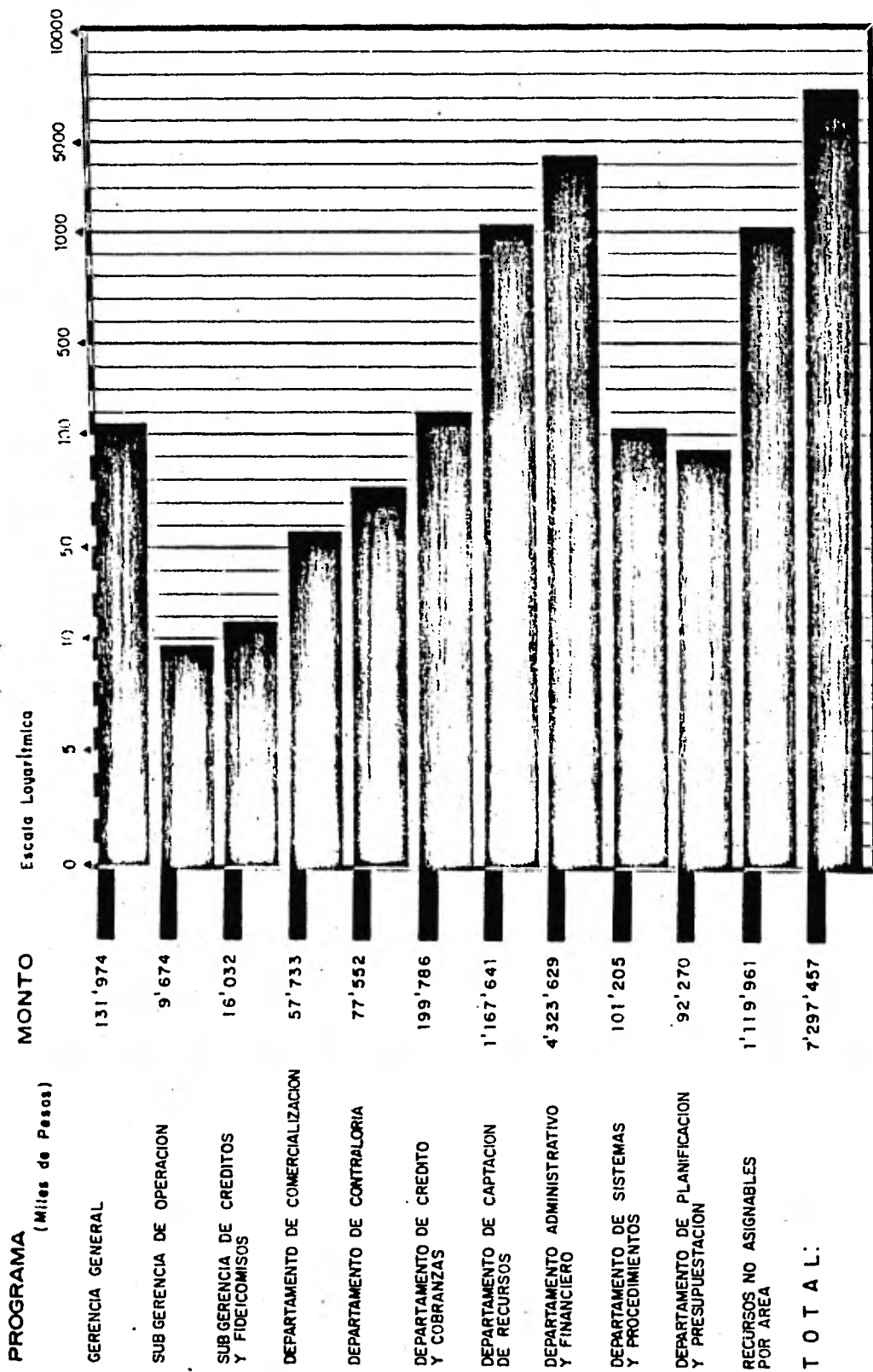
CATALOGO DE UNIDADES DE MEDIDA Y DESCRIPCION  
DE LAS METAS

No.	Unidades de Medida	Clave	Descripcion
10	Artículos	M.11	Distribución artículos promocionales.
20	Auditorías	M.21	Realizar auditorías administrativas.
		M.22	Realizar auditorías financieras.
		M.23	Realizar auditorías operacionales.
30	Casos	M.31	Analizar casos cartera vencida.
		M.32	Resolver casos legales.
40	Clientes	M.41	Incrementar cartera clientes
		M.42	Habilitar clientes
		M.43	Asistir técnicamente a clientes.
		M.44	Organizar a los clientes
50	Cuentas	M.51	Manejar y promover cuentas de valores.
		M.52	Manejar y promover cuentas de cheques.
		M.53	Manejar y promover cuentas de ahorros.
60	Cursos	M.61	Impartir cursos al personal.

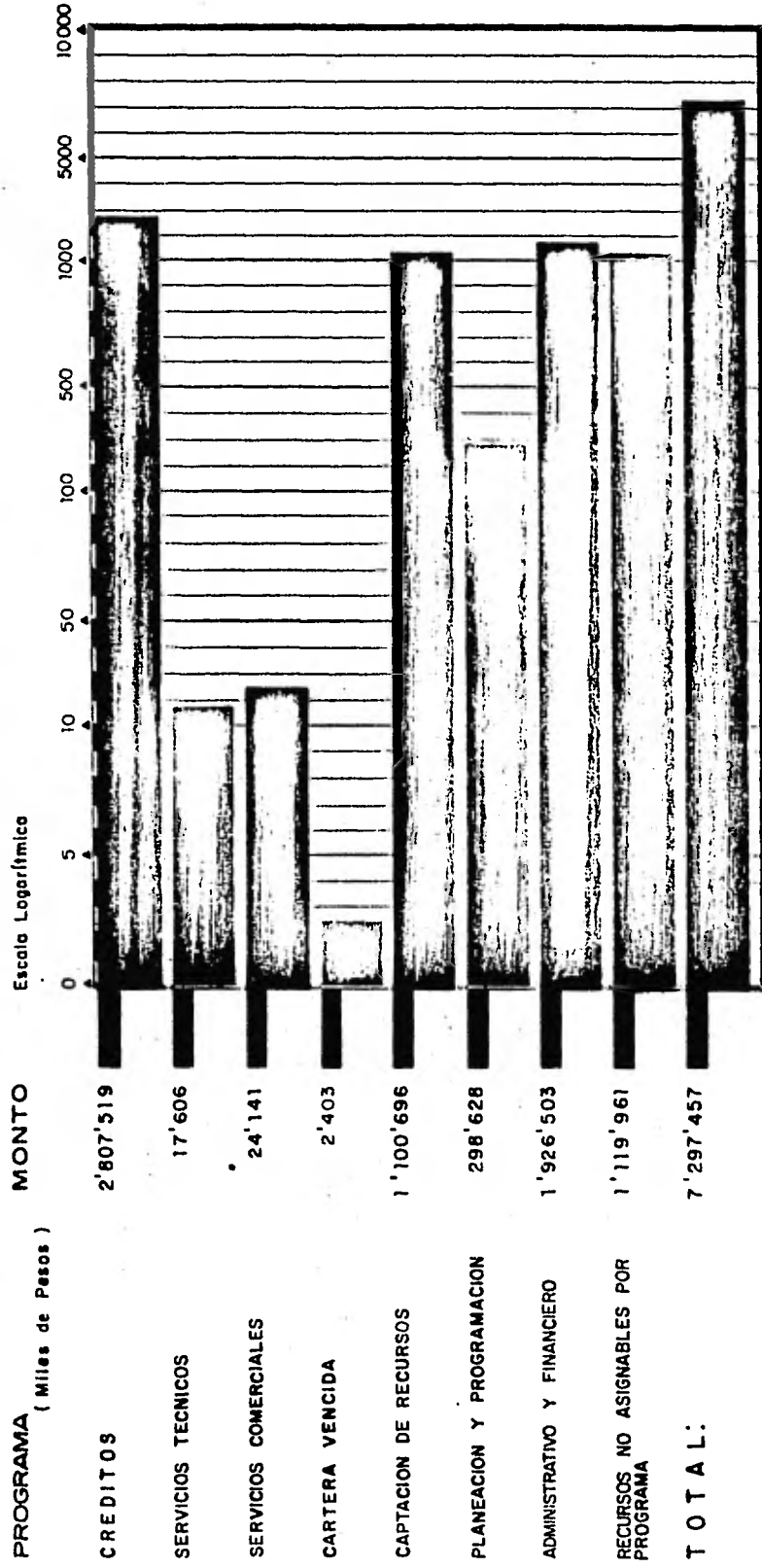
No.	Unidades de Medida	Clave	Descripción
		M.62	Otorgar becas al personal.
70	Evaluaciones	M.71	Llevar a cabo evaluaciones.
80	Eventos	M.81	Llevar a cabo eventos.
		M.82	Participar en eventos.
90	Horas	M.91	Cubrir horas hombre.
		M.92	Cubrir horas máquina.
		M.93	Impartir horas clase al personal.
100	Impresos	M.101	Difusión artículos de prensa.
		M.102	Difusión boletines de prensa.
		M.103	Publicar folletos.
		M.104	Publicar libros.
		M.105	Publicar posters.
110	Informes	M.111	Producir informes.
120	Manuales	M.121	Elaboración de manuales.
120	Maquinaria	M.131	Habilitación de maquinaria.
140	Normas	M.141	Establecer normas.
150	Organización	M.151	Promover organizaciones de clientes.
160	Personas	M.161	Administrar personal.
		M.162	Capacitar personal.
170	Pesos	M.171	Captar recursos.

No.	Unidades de Medida	Clave	Descripción
		M.172	Otorgar préstamos.
		M.173	Recuperar pesos cartera ven <u>ci</u> da.
		M.174	Invertir.
180	Planes	M.181	Elaborar planes.
		M.182	Supervisar planes.
		M.183	Controlar planes.
		M.184	Evaluar planes.
190	Presupuestos	M.191	Elaborar presupuestos.
		M.192	Supervisar presupuestos.
		M.193	Controlar presupuestos.
		M.194	Evaluar presupuestos.
200	Programas	M.201	Formular programas.
210	Proyectos	M.211	Elaborar proyectos.
220	Reglamentos	M.221	Elaborar reglamento.

# ASIGNACION PRESUPUESTAL POR AREAS



# ASIGNACION PRESUPUESTAL POR PROGRAMAS



C A P I T U L O   I V

EVALUACION

CAPITULO IV

EVALUACION

A. COSTOS, MEDICION DE RESULTADOS Y EVALUACION

El presupuesto por programas se sirve de los siguientes conceptos básicos que pretende medir determinando previamente y con la suficiente claridad, las unidades de medida.

Dichos conceptos son los siguientes:

Necesidad pública, producto final, sub-producto final, tareas, fuerza de trabajo, materiales, coeficientes de rendimiento, insumos, costo total y costo unitario del producto final, costo total de la fuerza de trabajo, - etc.

La necesidad pública es aquella que la colectividad estima vital y que tiene repercusiones sociales.

El producto final constituye la meta de la acción.

Tarea es la acción concreta que se debe desarrollar pa-

ra obtener el resultado deseado.

La fuerza de trabajo está formada por el tiempo de que dispone el personal para ejecutar el trabajo.

El coeficiente de rendimiento de la fuerza de trabajo - es la relación entre el lapso-hombre con el número de unidades del producto final, para así medir su productividad.

Costo total es la suma de los costos parciales de cada unidad ejecutora del programa.

El costo unitario es el resultado de dividir el costo - de operación entre el número de productos finales o de trabajos realizados.

Desde el punto de vista del sistema de presupuesto por programas, los objetivos de los programas se expresan en función de metas por alcanzar; consecuentemente, al controlar y medir la ejecución de las metas, se estará midiendo también la consecución de los objetivos.

El informe de medición de resultados debe ser periódico y expresado en términos de unidades absolutas o relati-



vas, estableciendo registros de control, tanto en los programas de inversión, como de servicios.

Las unidades de medición absolutas, se expresan en forma de números absolutos, son: número de km. de carreteras construídas, número de autos fabricados, etc. Las unidades de medición relativas se expresan en forma de índices o razones. (%)

Resumiendo: para la aplicación del presupuesto por programas es necesario contar con los siguientes elementos:

- a) Elegir un método apropiado para medir los resultados al nivel de programas, subprogramas o actividades.
- b) Designar unidades representativas para la medición de resultados.
- c) Establecer métodos de registro de los volúmenes de trabajo realizados.
- d) Determinar relaciones entre el volumen de trabajo por alcanzar y el tiempo requerido para su ejecución.

Para determinar los costos se pueden seguir dos criterios:

- a) Históricos
  - b) Precalculados
- Estimados
- Estándar

Los costos históricos representan el valor de costos según las experiencias anteriores, es decir, son valores acontecidos.

Los precalculados se basan en cálculos anteriores a su ejecución. Los estimados son basados en experiencias prácticas y los estándar sobre bases estadísticas matemáticas.

El presupuesto por programas se clasifica dentro de los precalculados subdivisión estimados.

Entre los conceptos de costo que se aplican en la técnica del presupuesto por programas, se aplican los siguientes:

- a) Costo total del programa. Comprende el valor total de los bienes y servicios utilizados en todas las actividades de un programa.
- b) Costo unitario de las metas. Representa el valor de cada producto final a alcanzar. Por

ejemplo: el costo de cada individuo a alfabetizar.

- c) Costo de la actividad. Incluye el valor de los bienes y servicios utilizados en cada actividad.
- d) Costo unitario de cada actividad. Determina el valor de cada unidad de resultado o trabajo.
- e) Costo de materiales y servicios. Comprende el valor de los salarios y material directo para la realización de un programa, proyecto o actividad.

En la etapa de evaluación se deben juzgar:

1. Los costos reales en función de las metas logradas.
2. El avance de metas respecto a las metas indicativas a mediano plazo y el logro de los objetivos del sector.
3. El grado de eficiencia administrativa logrado y el impacto de las políticas de dirección.
4. La efectividad con que se han instrumentado --

las políticas del sector.

5. La bondad de las técnicas utilizadas para programar y presupuestar.

El análisis de la función de control reviste una particular importancia toda vez que, incorporada al ámbito presupuestario, traduce al presupuesto en un instrumento de control dentro del marco de la organización institucional. Por ésto resulta importante describir los aspectos que deben considerarse al llevar a cabo el con - trol.

¿Qué es el control? Es la acción que ejerce el administrador para asegurar que las realizaciones se ajusten a un plan.

¿Para qué controlar? Para ayudar al funcionamiento de un plan o al logro de un objetivo, así como para determinar los ajustes necesarios en caso de desviaciones.

Fases del control. Estas fases deben considerarse para efectos de análisis, y son las siguientes:

1. Fijación de normas. Todo control requiere de una base o norma contra la cual comparar los resultados, para llevar a cabo la evaluación.

2. Medición de lo realizado. El control debe contener mecanismos de medición de acuerdo a la - institución, la calidad de la información y el volumen de datos procesados.
3. Evaluación de resultados. Comparación de lo - realizado con las normas establecidas. De esta comparación, resultará el grado de avance de lo realizado con relación a lo planeado, y el grado de cumplimiento con los lineamientos establecidos. Esta evaluación debe enfocarse a la detección de desviaciones o variaciones y al análisis de las causas que las propicia - ron.
4. Corrección de desviaciones. En esta fase, el control ejerce su efecto retro-alimentador al proponer cursos alternativos de acción para - ajustar las desviaciones a lo planeado origi - nalmente.

Los registros de las metas programadas y alcanzadas y de los recursos presupuestados y gastados, permiten el control y determinan las desviaciones en la consecución de las metas y en el ejercicio de los recursos. La evaluación debe llevarse a cabo en dos niveles: en

el primero, la unidad responsable efectúa la autoevaluación central de los proyectos del sector.

La aplicación de medidas correctivas se basa en los resultados de la investigación y análisis de los aspectos cualitativos y cuantitativos.

Previamente a la formulación de las correcciones, es conveniente investigar y analizar otras experiencias externas semejantes a la que se está evaluando, tales como otros proyectos parecidos en el sector, en otros sectores u otros países.

Entre las medidas correctivas a todo el proceso del presupuesto por programas se pueden señalar: redimensionamiento del proyecto, eliminación del proyecto, racionalización de procedimientos y métodos, reprogramación, etc.

PRESUPUESTO  
AUTORIZADO

SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO

SECRETARIA DE ESTADO Y DEPTOS. ADMVOS.

APERTURA DE  
REGISTROS  
CENTRALES

APERTURA DE  
REGISTROS  
INTERNOS

AUTORIZACION DEL  
GASTO

EXPEDICION DE  
DOCUMENTOS

CONTROL DE  
EJERCICIO

P A G O

EJECUCION DEL  
GASTO

CONTABILIDAD Y  
AUDITORIA  
CENTRAL

CONTABILIDAD Y  
AUDITORIA  
INTERNA

EVALUACION

S  
I  
S  
T  
E  
M  
A  
S  
  
D  
E  
  
I  
N  
F  
O  
R  
M  
A  
C  
I  
O  
N

CONCLUSIONS



### CONCLUSIONES

Una vez analizado el proceso integral para la elaboración y aplicación de las técnicas del presupuesto por programas en los organismos de la Administración Pública, puedo concluir que es fundamental señalar y tener claramente presentes los objetivos básicos de esta técnica, ya que su correcta interpretación y difusión en los altos niveles gubernamentales harán posible contar con un instrumento básico para el logro de los objetivos nacionales.

Las acciones de cualquier entidad paraestatal deberán estar encaminados, de acuerdo a lo presentado en esta tesis, a cumplir con cinco objetivos, los cuales se pueden resumir de la siguiente manera:

1. Lograr que la elaboración del presupuesto se convierta gradualmente en un proceso de programación del gasto público, emanada de un plan de desarrollo económico y social, contemplando la problemática nacional en el largo y mediano plazo y fijando soluciones viables a través del cumplimiento gradual de las metas establecidas.

2. Informar para efectos de aprobación, sobre los objetivos que se pretenden alcanzar, los recursos que se utilizarán, las realizaciones en sí mismas y los efectos que tendrán en el desarrollo de las actividades económicas y sociales de una región o del país en su conjunto. Pretende dotar de los elementos de juicio suficientes para evaluar los beneficios o repercusiones de un gasto público determinado y facilitar por tanto, la toma de una de ci si ón.
3. Convertir el presupuesto en herramienta eficaz de administración que contribuya durante su ejecución al cumplimiento de los programas establecidos mediante reportes periódicos de avance, que permitan a los ejecutivos de los distintos niveles el control y revisión oportunos de los programas en marcha.
4. Modificar el sistema tradicional de control presupuestal que dedica primordial atención a la revisión y autorización contable y financiera de los recursos, para transformarlo en un sistema de control integral, que además de manejar los actuales sistemas haga especial énfasis en la eficiencia

del gasto, en cuanto al costo de los programas y a las realizaciones, es decir, en su eficacia.

5. Facilitar la implantación de un proceso sistemático de evaluación de resultados, a través de la utilización de mecanismos e indicadores que permitan la observación y corrección en su caso, de las variaciones o desviaciones de las metas fijadas en cada programa o proyecto.

Para poder lograr el bienestar nacional y conseguir la autosuficiencia en todos los aspectos, es necesario - - aplicar racionalmente la técnica del presupuesto por - programas y, cuando digo racionalmente me refiero a analizar con un alto grado de conciencia y sentido profesional, todos los aspectos que se relacionan de un modo o de otro con el problema concreto que se quiere atacar. Podríamos, en un momento determinado, establecer en el papel una estructura programática ideal que resuelva a largo y corto plazo los problemas más graves que afectan la economía nacional, e inclusive proponer soluciones para problemas de carácter social o administrativo, sin embargo, la falta de previsión o la falta de sentido de responsabilidad al establecer los subprogramas, proyectos y metas puede ocasionar que nuestros deseos

se queden simple y sencillamente en eso, ya que la base más certera para tomar decisiones, jerarquizar programas por orden de importancia y establecer prioridades, está en relación directa al volumen y calidad de información a la que tengamos acceso. Por lo anterior, es fundamental crear en los directivos involucrados, tanto en el establecimiento, como en la administración y ejecución del programa, conciencia de que sin su decidido apoyo y participación la mejor técnica fracasaría.

Otro aspecto que no debe pasar inadvertido es el que se refiere a que los planes y programas que se deban desarrollar, requieren de continuidad, sin que esto quiera decir que se vuelvan rígidos. Como se asentó en el Capítulo I de esta tesis, los planes deben ser elásticos tanto al elaborarlos como al ejecutarlos, para asegurar que se corrijan las desviaciones que por la naturaleza dinámica de la administración pública es natural que se presenten.

Los programas prioritarios deben enfocarse a resolver aún a largo plazo los problemas que afectan primordialmente a los sectores marginados de la población.

A manera de ejemplo podría clasificar como programa bá-

sico aquel que se dirija a obtener la autosuficiencia alimentaria, sin descuidar los programas de salubridad y asistencia, educación, así como el de obras de infraestructura, ya que el crecimiento y el desarrollo armónico de un país requiere acciones directas en todos sus sectores.

Alcanzar las metas señaladas en cualquiera de los programas básicos citados, nos permitirá generar más industrias y crear fuentes de trabajo bien remuneradas y -- atractivas, reflejándose ésto en reducción de los índices de desempleo y emigración, pues estaremos en posibilidad de ofrecer mejores perspectivas a los grandes núcleos de población que hoy se ven afectados por estas situaciones.

La aplicación de técnicas modernas auxiliares de la administración nos posibilita para administrar adecuadamente los recursos con que se cuenta, determinando racionalmente donde invertir y como asignar correctamente los recursos.

Por último, quiero señalar enfáticamente que la técnica del presupuesto por programas puede ser la solución a los más graves problemas que nos aquejan actualmente,

pero se requiere la decidida participación de profesionistas que integren grupos interdisciplinarios que aporten a través de cada uno de sus componentes, diferentes opiniones, puntos de vista y aspectos medulares que -- orienten su aplicación hacia los objetivos señalados. Con lo anterior, quiero decir que la aplicación de esta técnica no corresponde a una rama específica de las -- ciencias económico-administrativas, sino que se auxilian del licenciado en contaduría, en cuanto a la clasificación y manejo de las cuentas contables que deberán afectarse, así como el registro y control de las operaciones realizadas en la entidad.

El licenciado en economía aporta su visión macroeconómica de los problemas económicos que nos afectan a nivel nacional y mundial.

La intervención de un licenciado en administración permite una adecuada aplicación de esta técnica conformando, coordinando y haciendo congruentes cada una de las etapas, con los elementos, reglas y principios básicos a los que se refiere el proceso administrativo, así como administrar los recursos con que se cuenta, invirtiendo y asignando dichos recursos mediante el uso de técnicas e instrumentos financieros y económicos que -

permitan alcanzar más fácilmente los objetivos y las me  
tas nacionales.

G L O S A R I O

---

ACTIVIDAD	Acción concreta que se lleva a cabo para cumplir con las metas de un programa o subprograma.
COSTO	Etapa de una transacción financiera que cuantifica los bienes y servicios usados para alcanzar el objetivo previsto, es decir, la aplicación de recursos al propósito perseguido por un programa.
COSTO DEL PROGRAMA	Es el resultado de la suma del costo de cada subprograma.
COSTO DEL SUBPROGRAMA	Es la suma del costo de cada proyecto.
ENTIDAD	Organismo o empresa con objetivos y acciones propias.
EROGACIONES RECUPERABLES	Gastos efectuados con carácter de recuperables y que no afectan los resultados de la entidad.
ESTRUCTURA PROGRAMATICA	Programas y subprogramas necesarios para una adecuada planeación, ejecución y control de las operaciones institucionales.
GASTO CORRIENTE	Erogaciones en bienes y/o servicios que se efectúan en un ejercicio y que no incrementan el capital de una entidad.
GASTO DE CAPITAL	Erogaciones destinadas a la



	adquisición de activos físicos y financieros.
GASTO PARA CONSERVACION	Erogaciones para el mantenimiento de los bienes muebles e inmuebles con que cuenta la institución.
META	Cuantificación en unidades de medida, de lo que se pretende lograr y que responde a los objetivos de la entidad.
OBJETIVO	Expresión cualitativa de los logros que se propone alcanzar la entidad en un período determinado.
PLAN GLOBAL	Es un cuadro general de referencia elaborado por la - Secretaría de Programación y Presupuesto, que define los objetivos y metas nacionales en el mediano y largo plazos.
PROGRAMA	Conjunto de actividades afines y coherentes, previstas para la obtención de resultados claramente identificados.
PROYECTO	Unidad mínima de las categorías programáticas utilizadas en el proceso de programación-presupuestación. Está constituido por un conjunto de acciones orientadas a la obtención de metas de los subprogramas y programas de la entidad.
SECTOR	Conjunto de organismos y entidades que desarrollan actividades similares.
SUBPROGRAMA	División de ciertos programas completos, para facilitar

tar su ejecución. Cuenta -  
con metas específicas que -  
forman parte de las metas -  
del programa.

UNIDAD DE MEDIDA

Elemento programático que -  
permite cuantificar las me-  
tas y objetivos.

UNIDAD RESPONSABLE

Es la entidad que se respon-  
sabiliza de la ejecución de  
los programas y subprogra-  
mas.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

---

- ACKOFF Rusell L. Un Concepto de Planeación de Empresas  
Ed. Limusa, México, 1972. Tr. Adolfo Deras Escobedo Pp.157
- CECEÑA Cervantes J.Luis Introducción a la Economía - Política de la Planificación Económica Nacional  
Ed. Fondo de Cultura Económica, México, 1975, Pp.167
- DEL RIO González Cristóbal Técnica Presupuestal  
Ediciones Contables y Administrativas, S.A., 9a. Edición, México 1980, Pp.190
- KOONTZ Harold y Cyril O'Donnell Curso de Administración Moderna  
Libros Mc Graw Hill, 6a. Ed. México, 1980, Tr. Jaime Gómez Mont. Pp. 914
- MARTNER Gonzalo Panificación y Presupuesto por Programas  
Editorial Siglo XXI, 10a.Ed. México, 1978, Pp. 511
- NELSON A. Tom Contabilidad Acelerada  
Biblioteca de Economía y Finanzas, Cía. Editorial Continental, Tomo 2, México, 1974 Tr. José Antonio Fernández -- Arena, Pp.293
- REYES Ponce Agustín Administración por Objetivos  
Ed. Limusa, México 1971, Pp.156
- SANCHEZ G. Francisco Administración del Presupuesto por Programas  
Ed. ECASA, México, 1979, Pp. 81

- SELDON Arthur y F.G.  
Pennance      Diccionario de Economía  
Editorial del Valle de México,  
2a. Ed. México 1980, Tr.  
Antonio Casahuga Vinardell,  
Pp. 554
- VAZQUEZ Arroyo Francisco      Presupuesto por Programas pa  
ra el Sector Público de Mé -  
xico  
U.N.A.M., 3a. Ed., México,  
1979, Pp. 225
- DICCIONARIO ENCICLOPEDICO      Unión Tipográfica, Editorial  
U.T.E.H.A.      Hispano Americana, México,  
1953, Pág. 774, T. VIII
- GACETA U.N.A.M.      El Peso Universitario 1981  
Presupuesto por Programas,  
16 de marzo de 1981, P.5-8
- LA SECRETARIA DE PROGRAMA  
CION Y PRESUPUESTO      Dirección General de Difu --  
sión y Relaciones Públicas,  
SPP, México 1979
- PRIMER CONGRESO NACIONAL      Memorias  
DE PRESUPUESTO PUBLICO      S.H.C.P., México, 1975, Pp.252
- SALDAÑA Valdovinos Ofelia      El Presupuesto por Programas  
y su Aplicación.  
Tesis U.N.A.M., México, 1974.
- SEMINARIO DE SENSIBILIZA  
CION INSTITUCIONAL SOBRE  
PRESUPUESTACION PROGRAMA  
TICA      Antecedentes del Presupuesto  
por Programas en México.  
UAH-SEP, San Miguel Regla,  
Hgo., 1981, Pp.53
- La Planeación  
UAH-SEP, San Miguel Regla,  
Hgo., 1981, Pp.19
- Proceso, Planeación-Programa  
ción-Presupuestación.  
UAH-SEP, San Miguel Regla,  
Hgo., 1981, Pp. 46

