

UNIVERSIDAD VILLA RICA

Estudios Incorporados a la U.N.A.M.
Facultad de Contaduría y Administración

12
Gom

**“El Presupuesto por Programas como
Herramienta de Control”**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A

TERESITA DE JESUS AGUIRRE SARMIENTO

Director de Tesis

ING. MBA. FEDERICO AVILA V.

Revisor de Tesis

C.P. MBA. RAMON RIOS E.



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 está 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.

I N D I C E G E N E R A L

	PAGINA
INTRODUCCION.	
CAPITULO I. GENERALIDADES.	1
I. I SEMBLANZA DE LA ZONA SUR DE PETROLEOS MEXICANOS.	2---3
I. II ANTECEDENTES DEL PRESUPUESTO.	5
I. III ASPECTOS PRESUPUESTALES.	6---8
CAPITULO II. PRESUPUESTO.	9
II. I CONCEPTO.	10-11
II. II CLASIFICACION DEL PRESUPUESTO.	11-13
II. III ELEMENTOS DEL PRESUPUESTO.	13-15
II. IV LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO.	16-17
II. V EL PRESUPUESTO Y LA CONTABILIDAD.	17-18
CAPITULO III. MODALIDADES DEL PRESUPUESTO.	19
INTRODUCCION.	20
III. I EL PRESUPUESTO BASE CERO.	21-25
III. II EL PRESUPUESTO POR AREA DE RESPONSABILIDAD.	26-29
III. III EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS.	30-36
CAPITULO IV. ETAPAS DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS	
APLICACION DE UN CASO PRACTICO.	37
IV. I PLANEACION.	38-39
IV. II DEFINICION DEL AREA PROGRAMATICA.	39
IV. III ELABORACION DEL PRESUPUESTO.	40-44
IV. IV EJERCICIO PRESUPUESTO AUTORIZADO.	44-46
IV. V CONTROL.	47-52
IV. VI EVALUACION.	53-54
CONCLUSIONES.	55-56
ANEXOS.	57-65
GLOSARIO.	66-67
BIBLIOGRAFIA.	

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

EN EL PRESENTE TRABAJO SE HACE UN BREVE ANALISIS ECERCA DE LA IMPORTANCIA Y LA CONVENIENCIA DE LA APLICACION DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS EN UNA EMPRESA PUBLICA DESCENTRALIZADA. LA CUAL CUENTA CON VARIOS DEPARTAMENTOS, CON LA FINALIDAD DE PODER LLEVAR UN MEJOR CONTROL DE LOS GASTOS DE OPERACION Y LOS DE INVERSION, ASI COMO DE CADA UNO DE LOS REINGLONES QUE LOS INTEGRAN.

EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS ES UNA TECNICA QUE NOS PERMITE EJERCER UNA VIGILANCIA ADECUADA SOBRE EL CUMPLIMIENTO DE LAS POLITICAS ESTABLRCIDAS POR LA EMPRESA EN LO QUE SE REFIERE AL GASTO. POR MEDIO DEL CONTROL EN EL EJERCICIO PRESUPURSTAL PODREMOS OBTENER INFORMACION OPORTUNA PARA LA ADECUADA TOMA DE DECISIONES Y PODER HACER LAS CORRECCIONES NECHSARIAS CUANDO ASI SE REQUIRA.

EN LA PRIMERA ETAPA DE ESTE TRABAJO SE DA UNA BREVE SEMBLANZA DE LA ZONA SUR DE PETROLEOS MEXICANOS, SE HABLA ACERCA DE LOS ANTECEDENTES HISTORICOS DEL PRESUPUESTO Y DE ALGUNOS ASPECTOS PRESUPUESTALES.

POSTERIORMENTE SE TRATA ACERCA DEL PRESUPUESTO; SU CONCEPTO, SU CLASIFICACION, SUS ELEMENTOS, LOS LINEAMIENTOS PARA SU ELABORACION Y SU RELACION CON LA CONTABILIDAD. SE MENCIONAN ALGUNAS TECNICAS PRESUPUESTALES COMO SON EL PRESUPUESTO BASE CERO, EL PRESUPUESTO POR AREA DE RESPONSABILIDAD Y EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS.

FINALMENTE SE DESARROLLAN LAS ETAPAS DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS APLICADO EN LA OFICINA DE LA GERENCIA DE LA ZONA SUR DE PETROLEOS MEXICANOS, SE MENCIONAN LAS CONCLUSIONES, UN PEQUEÑO GLOSARIO Y LA BIBLIOGRAFIA UTILIZADA PARA EL DESARROLLO DE ESTE TRABAJO.

CAPITULO I
GENERALIDADES.

1.1 SEMBLANZA DE LA ZONA SUR DE PETROLEOS MEXICANOS.

LA CIUDAD Y PUERTO DE COATZACOALCOS SE LOCALIZA AL SURESTE DEL ESTADO DE VERACRUZ SOBRE LA MARGEN IZQUIERDA DEL RIO COATZACOALCOS, SU SITUACION GEOGRAFICA ES LATITUD NORTE 18°09'30" Y LONGITUD OESTE 94°24'41" DEL MERIDIANO DE GREENWICH, Y A 2 MTS. DE ALTURA SOBRE EL NIVEL DEL MAR.

ES UN PUERTO DE ALTURA Y CABOTAJE FORMADO POR 3.5 MILLAS DEL RIO COATZACOALCOS QUE VA DESDE EL EXTREMO SUR DE LA ISLA DE PAJAROS HASTA SU DESEMBOCADURA.

LA JURIDICCION DE LA ZONA SUR DE PETROLEOS MEXICANOS CON CABECERA EN LA CIUDAD DE COATZACOALCOS COMPRENDE UNA SUPERFICIE DE 265 MIL KM2 Y CUBRE LA PARTE BAJA DEL ESTADO DE VERACRUZ Y GRAN EXTENCION DE LOS ESTADOS DE OAXACA Y GUERRERO.

LA ZONA SUR DE PETROLEOS MEXICANOS APORTA ACTUALMENTE UNA MODESTA CANTIDAD DE PETROLEO CRUDO (70.000 BARRILES POR DIA), EN COMPARACION CON OTRAS ZONAS, PERO OCUPA UN LUGAR PREPONDERANTE EN EL SISTEMA PETROLERO POR SER EL CENTRO DE DISTRIBUCION QUE ABASTECE DE MATERIA PRIMA A TODAS LAS REFINERIAS DEL PAIS; POR CONTAR CON INSTALACIONES PORTUARIAS QUE CONSTITUYEN LA PRINCIPAL PLATAFORMA DE EXPORTACION PETROLERA, Y POR SU DESARROLLO INDUSTRIAL QUE PERMITE LLEVAR A EFECTO LOS PROCESOS DE ELABORACION Y TRANSFORMACION PARA PRODUCIR CERCA DEL 80% DE LOS PETROQUIMICOS BASICOS QUE SE OBTIENEN EN EL PAIS.

CON LO QUE SE MENCIONO ANTERIORMENTE SE PRETENDE UBICAR EL LUGAR DONDE SE ENCUENTRA ENCLAVADO EL CENTRO ADMINISTRATIVO DE PETROLEOS MEXICANOS EN COATZACOALCOS, ESTANDO DENTRO DE ESTE CENTRO LAS OFICINAS DE LA GERENCIA DE LA ZONA SUR, Y CUYO COMPORTAMIENTO PRESUPUESTAL ESTA RELACIONADO CON ESTE TRABAJO.

LA GERENCIA DE ZONA DE MANERA COMO UN DEPARTAMENTO INDEPENDIENTE, EL CUAL TIENE SU PRESUPUESTO PROPIO TANTO PARA LOS GASTOS DE OPERACION, COMO PARA LOS GASTOS DE INVERSION

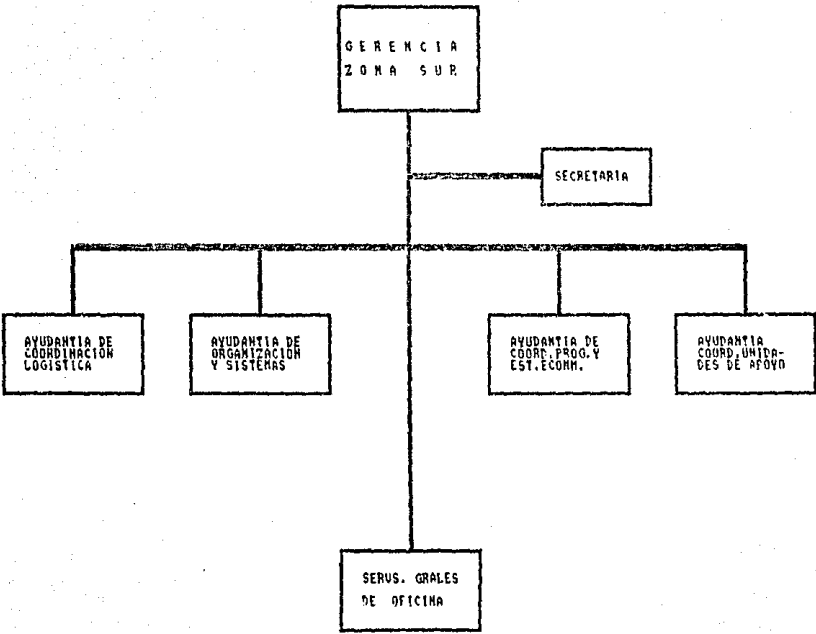
CADE RESALTAR QUE LA GERENCIA DE ZONA ES LA OFICINA MAS IMPORTANTE DENTRO DEL ENTORNO DE PETROLEOS MEXICANOS EN LA ZONA SUR. HACIA ELLA FLUYEN TODOS LOS PROBLEMAS QUE SE SUSCITAN DENTRO DE SU AMBITO.

ADMINISTRATIVAMENTE DEPENDE DE LA GERENCIA DE ZONA LOS COMPLEJOS PETROQUIMICOS Y REFINERIAS, ASI COMO TAMBIEN LOS CENTROS DE TRABAJO DE LAS SUPERINTENDENCIAS GENERALES DE EXPLOTACION Y EXPLORACION, ADEMAS LAS SUPERINTENDENCIAS DE UNIDADES DE APOYO Y COORDINACIONES.

QUEDAN COMPRENDIDOS EN LA ZONA SUR:

- 3 DISTRITOS DE EXPLOTACION.
- 1 JEFATURA DE CAMPO.
- 4 COMPLEJOS PETROQUIMICOS.
- 1 TERMINAL REFRIGERADA.
- 1 TERMINAL DE AMONIACO.
- 1 UNIDAD PETROQUIMICA.
- 2 TERMINALES DE TRANSPORTE MARITIMO.
- 2 AGENCIAS DE VENTAS.
- 2 REFINERIAS.
- 7 SUPERINTENDENCIAS LOCALES DE PROYECTOS Y CONSTRUCCION DE OBRAS.
- 10 UNIDADES DE APOYO.
- 23 SUPERINTENDENCIAS GENERALES.

EN LA PAGINA SIGUIENTE SE MUESTRA EL ORGANOGRAMA DE LA ESTRUCTURA DE LA OFICINA DE LA GERENCIA DE LA ZONA SUR DE PETROLEOS MEXICANOS.



I.II ANTECEDENTES HISTORICOS DEL PRESUPUESTO.

A FINES DEL SIGLO XVIII EN INGLATERRA , CUANDO EL MINISTRO DE FINANZAS PRESENTO AL PARLAMENTO SU PLAN DE GASTO PARA EL PERIODO FISCAL INMEDIATO SIGUIENTE, SE PUEDE CONSIDERAR, QUE FUE CUANDO POR PRIMERA VEZ SE UTILIZO EL PRESUPUESTO COMO AYUDA EN LA ADMINISTRACION PUBLICA.

A PRINCIPIOS DEL SIGLO XIX EN FRANCIA Y ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA SE IMPLANTAN PRESUPUESTOS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DEL SISTEMA GUBERNAMENTAL.

EN EL SIGLO XX EN INGLATERRA DESPUES DE LA PRIMERA GUERRA MUNDIAL SE OBSERVA LA CONVENIENCIA DE TECNICAMENTE CONTROLAR EL PRESUPUESTO.

EN ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA SE APLICA EN LAS EMPRESAS PUBLICAS Y PRIVADAS, SIENDO ESTAS ULTIMAS LAS QUE EN 1931 ESTABLECEN EN SUS SUCURSALES EN MEXICO LA TECNICA PRESUPUESTAL. POSTERIORMENTE EN 1946 EL DEPARTAMENTO DE MARINA PRESENTA POR PRIMERA VEZ EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS Y ACTIVIDADES, MAS TARDE EN 1961 EL DEPARTAMENTO DE JUSTICIA ELABORA UN SISTEMA DE PLANEACION POR PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS, Y SU GOBIERNO INTRODUCE EN 1965 DICHO PROGRAMA CREANDO ASI EL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS.

EN AMERICA LATINA SE HA VISTO LA CONVENIENCIA DE UTILIZAR EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS COMO UNA HERRAMIENTA EFICAZ EN LA PLANEACION Y DECARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES, YA QUE BRINDA UNA ORIENTACION CLARA Y OBJETIVA DE LA POLITICA ECONOMICA Y FISCAL DE UNA ENTIDAD MEDIANTE EL ESTABLECIMIENTO DE PROGRAMAS Y LA CLASIFICACION DE LOS GASTOS TALES COMO: GASTOS DE INVERSION Y GASTOS DE OPERACION.

I. III ASPECTOS PRESUPUESTALES.

EN PETROLEOS MEXICANOS SE APLICA EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS YA QUE ESTA TECNICA PRESUPUESTAL PERMITE LLEVAR UN MEJOR CONTROL DE LOS GASTOS DE OPERACION Y DE INVERSION, DE MANERA GLOBAL Y POR DEPARTAMENTO.

POR MEDIO DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS PODEMOS CONOCER CUANTO ES LO QUE VANOS A GASTAR EN CADA DEPARTAMENTO Y EN CADA RENGLON DE GASTO, Y EN UN MOMENTO DADO PODER CONOCER EN QUE RENGLON DE GASTO NUESTRO PRESUPUESTO SE HA DISPARADO Y POR QUE, Y TAMBIEN CONOCER EN CUAL TENEMOS REMANENTES, DE ESTA MANERA PODEREMOS HACER AJUSTES, ES DECIR HACER TRANSFERENCIAS DE FONDOS DE UN RENGLON A OTRO. ESTO SOLO SE PODRA HACER SIEMPRE Y CUANDO SE LLEVE UN BUEN CONTROL DEL PRESUPUESTO.

POR LO GENERAL EL PRESUPUESTO QUE SE AUTORIZA A ESTA OFICINA ES ANUAL, DE TAL MANERA QUE SE CONSIDERA CONVENIENTE IR HACIENDO UN ANALISIS MENSUAL DE CUANTO HEMOS GASTADO Y CUANTO NOS QUEDA, E IR EVALUANDO CUANTAS DE LAS NECESIDADES HAN SIDO SATISFECHAS Y CUANTAS NOS QUEDAN POR SATISFACER.

ES INTERES DE TODO AQUEL ENCARGADO DE ADMINISTRAR EL PRESUPUESTO, EL FORTALECER LOS MECANISMOS DE CONTROL DEL EJERCICIO PRESUPUESTAL, CON LA FINALIDAD DE QUE SE CUENTE CON ELEMENTOS DE JUICIO SUFICIENTES Y OPORTUNOS PARA EN UN MOMENTO DADO PODER TOMAR LA DECISION CONVENIENTE, Y DE IGUAL MANERA VIGILAR LA BUENA MARCHA OPERATIVA, FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA EN SU CONJUNTO Y POR AREA.

LOS LINEAMIENTOS PARA LA FORMULACION Y CONTROL DEL PRESUPUESTO SE BASAN EN DISPOSICIONES GUBERNAMENTALES Y PERMITEN ESTABLECER EL ADECUADO FUNCIONAMIENTO QUE CADA AREA DE PETROLEOS MEXICANOS REQUIERA.

ANUALMENTE EL GOBIERNO FEDERAL ATRAVES DE LA SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO AUTORIZA LOS GASTOS QUE SE EJERCEN EN CADA UNA DE SUS DEPENDENCIAS, LOS CUALES SIRVEN PARA DETERMINAR LA PROCEDENCIA DE LOS RECURSOS FINANCIEROS Y PROGRAMAR OPORTUNAMENTE SU DISPONIBILIDAD. DE AHI LA IMPORTANCIA DE QUE LOS PRESUPUESTOS DEBERAN SUSTENTARSE EN ESTUDIOS TECNICOS ECONOMICOS PREVIOS, DONDE SE INVOLUCRAN DETERMINADAS ACTIVIDADES QUE DEBEN ESTAR ACORDES CON LAS POLITICAS ESTABLECIDAS POR LA EMPRESA.

SE DEBE PROCURAR QUE EL PROCESO DE CONTROL PRESUPUESTAL ALCANCE LOS NIVELES DE EFICIENCIA Y EFICACIA DESEABLES. ESTO SE HACE NECESARIO PARA LLEVAR CABO ALGUNAS ACCIONES, HACIENDO QUE LA INFORMACION DEL COMPORTAMIENTO DEL EJERCICIO PRESUPUESTAL SE CONVIERTA EN UNA VERDADERA HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA QUE PERMITA LA OPORTUNA TOMA DE DECISIONES.

EN EL CASO DE LA OFICINA DE LA GERENCIA DE ZONA EL PRESUPUESTO SE APRUEBA POR ALC (PREVIA ELABORACION DEL ANTEPROYECTO), Y SE HA ADOPTADO EL SISTEMA DE ASIGNACIONES MENSUALES, CON LA FINALIDAD DE MAJEJAR EN FORMA MAS EFICIENTE LOS RECURSOS FINANCIEROS APROBADOS ORIGINALMENTE.

DEBERAN ANALIZARSE LOS RENGLONES MAS SIGNIFICATIVOS PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO (EN ESTE CASO LOS RENGLONES MAS RELEVANTES SON SALARIOS Y VIATICOS) DE LA OFICINA DE LA GERENCIA, QUE POR SER UNA AREA ESPECIFICA RESULTA MENOS

COMPLICADO, AUNQUE PARA ELLO SE SIGUEN LAS MISMAS INSTRUCCIONES EMITIDAS A NIVEL INSTITUCIONAL, DEBIENDO CONOCER EL PERSONAL ENCARGADO DE ELABORARLO LAS BASES DEL MISMO.

COMO CASO PARTICULAR EL CONTROL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS COBRA UNA UNA IMPORTANCIA VITAL DADAS LAS CONDICIONES ECONOMICAS QUE VIVE ACTUALMENTE MEXICO, Y EN TAL VIRTUD SE ENFATIZA LA NECESIDAD DE IMPLEMENTAR MECANISMOS QUE COLLEVEN AL CONTROL DE TALES RECURSOS, DE CONFORMIDAD CON LAS NORMAS DE AUSTERIDAD Y RACIONALIZACION EN EL GASTO QUE RIGE AL SECTOR PUBLICO EMITIDAS POR LA SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO.

ETAPAS DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS.

- PLANEACION.
- DEFINICION DEL AREA PROGRAMATICA.
- ELABORACION DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS.
- EJECUCION DEL PRESUPUESTO.
- CONTROL.
- EVALUACION.

POSTERIORMENTE ESTAS ETAPAS SERAN DASARROLLADAS EN LA APLICACION DE UN CASO PRACTICO.

CAPITULO II
PRESUPUESTO.

II. I CONCEPTO.

EL PRESUPUESTO ES UNA DE LAS FASES DE CARACTER PRIMORDIAL PARA LA REALIZACION DE CUALQUIER PROYECTO. POR LO QUE A CONTINUACION SE MENCIONAN ALGUNOS CONCEPTOS.

"ES LA ESTIMACION PROGRAMADA EN FORMA SISTEMATICA, DE LAS CONDICIONES DE OPERACION Y DE LOS RESULTADOS A OBTENER POR UN ORGANISMO EN UN PERIODO DETERMINADO." 1.

"ES LA ESTIMACION PROGRAMADA DE LOS INGRESOS Y EGRESOS DE LA INSTITUCION EN UN PERIODO DETERMINADO, GENERALMENTE EN UN AÑO." 2.

"PRESUPUESTO ES LA ESTIMACION FINANCIERA ANTICIPADA, GENERALMENTE ANUAL, DE LOS INGRESOS Y EGRESOS DEL ORGANISMO NECESARIOS PARA CUMPLIR CON LOS PROPOSITOS DE UN PROGRAMA DETERMINADO. ASI MISMO, CONSTITUYE EL INSTRUMENTO OPERATIVO BASICO PARA LA EJECUCION DE LAS DECISIONES DE LA POLITICA ECONOMICA Y DE PLANEACION." 3.

"ES LA PREVISION DEL CONJUNTO DE TRANSACCIONES DE UNA ORGANIZACION, DURANTE UN PERIODO DETERMINADO, DE TAL FORMA QUE SE TENGA ACCESO A LOS RESULTADOS FINANCIEROS." 4.

1. TEC. PRESUPUESTAL. DEL RIO GLEZ. PAG I-7. EDIT. ECASA.
2. GLOSARIO DE TERM. PRESUP. PAG-8. SUBDIR. PROD. PRIM. PEMEX.
3. INSTRUCTIVO PARA LA FORMULACION DEL PRESUPUESTO INSTITUCIONAL DE INGRESOS Y EGRESOS DE OPERACION E INVERSION. PAG-127. SUBDIR. DE PLANEAC. Y COORD. PEMEX.
4. ENCIC. DE GESTION Y ADMON. DE EMP. MANAGEMENT. TOMO 3. PAG 912.

KOONTZ/O'DONNELL, DEFINE AL PRESUPUESTO COMO: LA FORMULACION DE PLANES PARA UN DETERMINADO PERIODO FUTURO EN TERMINOS NUMERICOS. COMO TALES LOS PRESUPUESTOS SON ESTADOS DE RESULTADOS ANTICIPADOS, EN TERMINOS FINANCIEROS.

EN MI CONCEPTO EL PRESUPUESTO ES LA EXPRESION CUANTITATIVA DE UN PLAN O PROYECTO A DESARROLLAR POR UN ORGANISMO, EN UN PERIODO DETERMINADO.

PARA PODER ELABORAR UN BUEN PRESUPUESTO ES NECESARIO CONOCER EL COMPORTAMIENTO DE LA EMPRESA, ASI COMO SUS NECESIDADES, PARA DE ESTA MANERA PODER ESTABLECER LAS PRIORIDADES DE ESTAS NECESIDADES YA QUE EN LA EMPRESA EN LA CUAL SE DESARROLLA ESTE TRABAJO SE HAN DICTADO POLITICAS DE AUSTRIDAD POR LO QUE SOLO SERAN SATISFECHAS AQUELLAS NECESIDADES PRIORITARIAS Y QUE ADEMAS SEAN PRODUCTIVAS.

II.11 CLASIFICACION DEL PRESUPUESTO.

1.- EN CUANTO AL TIPO DE EMPRESA.

A) PUBLICOS.- SON LOS QUE UTILIZAN LOS GOBIERNOS O EMPRESAS DESCENTRALIZADAS, PARA CONTROLAR SUS FINANZAS.

B) PRIVADOS.- SON LOS QUE UTILIZAN LAS EMPRESAS PARTICULARES COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA.

2.- POR SU CONTENIDO.

A) PRINCIPALES.- PRESENTAN EL RESUMEN DE LOS ELEMENTOS BASICOS QUE INTEGRAN LA EMPRESA.

B) AUXILIARES.- SON LOS QUE REFLEJAN ANALITICAMENTE LAS OPERACIONES DE CADA DEPARTAMENTO DE LA EMPRESA.

3.- POR SU FORMA.

A) FLEXIBLES.- LOS QUE DEJAN MARGEN A LAS VARIACIONES QUE PUEDAN OCURRIR Y PERMITEN CAMBIOS.

B) FIJOS.- LOS QUE NO SUFREN VARIACIONES DURANTE SU VIGENCIA, POR LA EXACTITUD CON QUE SON ELABORADOS.

4.- POR SU DURACION.

A) LARGOS.- LOS QUE COMPRENDEN MAS DE UN AÑO.

B) CORTOS.- LOS QUE ABARCAN UN AÑO O MENOS TIEMPO.

5.- POR SU TECNICA DE VALUACION.

A) ESTANDAR.- SE FORMULAN SOBRE BASES CIENTIFICAS ELIMINANDO EN UN PORCENTAJE ELEVADO EL INDICE DE ERROR.

B) ESTIMADOS.- SON LOS QUE SE ELABORAN SOBRE BASES EMPIRICAS. SE BASAN EN EXPERIENCIAS PASADAS REPRESENTANDO ASI LA PROBABILIDAD DE QUE MAS O MENOS SE CUMPLA LO PLANEADO.

6.- POR SU REFLEJO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS.

A) DE SITUACION FINANCIERA.- ESTE TIPO DE PRESUPUESTO NOS MUESTRA LA ESTABILIDAD FINANCIERA QUE TENDRA LA EMPRESA EN LO FUTURO.

B) DE RESULTADOS.- NOS MUESTRA LAS POSIBLES UTILIDADES EN EL FUTURO Y LAS APORTACIONES NORMALES QUE SE REALIZARAN PARA SU OBTENCION.

C) DE COSTOS.- SE BASAN PRINCIPALMENTE EN LOS PRONOSTICOS DE VENTAS, REFLEJANDO LAS OPERACIONES QUE HAYAN DE EJECUTARSE POR EL COSTO TOTAL O FRACCIONADO.

7.- POR LA FINALIDAD QUE PERTENDE.

A) DE PROMOCION.- SE BASAN EN PROYECTOS FINANCIEROS O DE EXPANSION ESTIMANDO LOS INGRESOS Y LOS EGRESOS.

B) DE APLICACION.- SE FORMULAN PARA LA SOLICITUD DE CREDITO, O FLUJO DE EFECTIVO. CONSTITUYEN TAMBIEN PRONOSTICOS PARA LA DISTRIBUCION DE LOS RECURSOS.

C) POR PROGRAMAS.- ESTE TIPO DE PRESUPUESTO ES PREPARADO NORMALMENTE POR LAS DEPENDENCIAS GUBERNAMENTALES DESCENTRALIZADAS, PATRONATOS, INSTITUCIONES, ETC.. SUS CIFRAS REFLEJAN LAS EROGACIONES CON RELACION A LOS OBJETIVOS QUE SE DEBERAN CUMPLIR.DETERMINANDO EL COSTO DE LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA CADA DEPENDENCIA PARA LLEVAR A CABO LOS PROGRAMAS A SU CARGO.

D) DE FUSION.- ESTOS PRESUPUESTOS DETERMINAN CON ANTICIPACION LAS OPERACIONES QUE RESULTEN DE UNA CONJUNCION DE LAS EMPRESAS.

8.- DE TRABAJO.

A) DE PLANEACION. CUANTIFICAN EL COSTO DE LO QUE SE QUIERE REALIZAR.

B) DE FORMULACION. ESTOS A SU VEZ SE DIVIDEN EN:

A) PARCIALES. SE REALIZAN EN FORMA ANALITICA, MOSTRANDO LAS ESTIMACIONES DE LAS OPERACIONES DE CADA DEPARTAMENTO.

B) PREVIOS. CONSTITUYEN LA BASE ANTERIOR A LA ELABORACION DEFINITIVA. ESTAN SUJETOS A ESTUDIO.

C) APROBACION. ES LA REFINACION Y AJUSTE A LOS PRESUPUESTOS PARCIALES Y PREVIOS.

D) DEFINITIVO. ES EL QUE FINALMENTE SE APRUEBA PARA EJERCERSE. COORDINARSE Y CONTROLARSE.

E) PRESUPUESTO MAESTRO O TIPO. CON ESTE PRESUPUESTO, SE AHORRA TIEMPO, DINERO Y ESFUERZO, YA QUE SOLO SE HACEN LOS QUE TENGAN VARIACION SUBSTANCIAL.

II.111 ELEMENTOS DEL PRESUPUESTO.

CUANDO SE HABLA DEL EXITO DE UN PRESUPUESTO NO QUIERE DECIR QUE LOS RESULTADOS LOGRADOS SEAN EXACTAMENTE IGUALES A LOS ESTIMADOS, ES SUFICIENTE HABER OBTENIDO MEJORIA EN EL GRADO DE EFICIENCIA Y SEGURIDAD CON QUE SE CONDUJO LA EMPRESA.

SIN EMBARGO PARA QUE UN PRESUPUESTO CUMPLA EN FORMA ADECUADA CON LAS FUNCIONES QUE DE EL SE ESPERAN ES NECESARIO QUE SE CUENTE CON LOS SIGUIENTES ELEMENTOS.

1. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA. LOS PRESUPUESTOS VAN SIEMPRE LIGADOS AL TIPO DE EMPRESA, A SUS OBJETIVOS, A SU ORGANIZACION Y A SUS NECESIDADES. SU CONTENIDO Y FORMA VARIAN DE UNA ENTIDAD A OTRA, PRINCIPALMENTE EN EL GRADO DE ANALISIS REQUERIDO, POR LO CUAL ES INDISPENSABLE EL CONOCIMIENTO AMPLIO DE LA EMPRESA EN QUE HA DE APLICARSE.

LA PREPARACION DEL PRESUPUESTO SE BASA EN EL PRINCIPIO DE QUE TODAS LAS TRANSACCIONES DE LA ENTIDAD ESTAN INTIMAMENTE RELACIONADAS ENTRE SI, DE TAL FORMA QUE SI DETERMINADA PARTE DEL PLAN PUDIERA SER TOMADA COMO UN PUNTO DE PARTIDA, EL RESTO DEL MISMO PODRIA SER ESTABLECIDO CON UN GRADO

RAZONABLE DE SEGURIDAD Y CERTEZA, PERMITIENDO A LAS ALTAS AUTORIDADES DE LA EMPRESA, TOMAR DECISIONES ADECUADAS.

2. EXPOSICION DEL PLAN O POLITICA. EL CONOCIMIENTO DEL CRITERIO DE LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA EN CUANTO AL OBJETO QUE SE BUECA CON LA IMPLANTACION DEL PRESUPUESTO, DEBERA EXPONERSE EN FORMA CLARA Y CONCRETA POR MEDIO DE MANUALES O INSTRUCCIONES, CUYO PROPOSITO SERA UNIFORMAR EL TRABAJO Y COORDINAR LAS FUNCIONES DE LAS PERSONAS ENCARGADAS DE LA PREPARACION Y EJECUCION DEL PRESUPUESTO, DEFINIENDO LAS RESPONSABILIDADES Y LOS LIMITES DE AUTORIDAD DE CADA UNO DE ELLOS.

EN DICHS MANUALES, SE INCLUIRA TAMBIEN INFORMACION SOBRE LOS PRESUPUESTOS QUE FORMAN EL SISTEMA APROBADO; EL PERIODO QUE ABARCARA EL PRESUPUESTO, EL DISEÑO DE LAS FORMAS ESPECIFICAS QUE HAYAN DE USARSE, CON INSTRUCCIONES SOBRE EL MANEJO Y CONTENIDO, Y TODA LA INFORMACION QUE SE JUZGUE CONVENIENTE INCLUIR PARA LLENAR LAS NECESIDADES ESPECIFICAS DE LA EMPRESA DE QUE SE TRATA.

3. COORDINACION PARA LA EJECUCION DEL PLAN. DEBERA EXISTIR UN DIRECTOR DEL PRESUPUESTO QUE ACTUARA COMO COORDINADOR DE TODOS LOS DEPARTAMENTOS QUE INTERVIENEN EN LA EJECUCION DEL PLAN. LA SINCRONIZACION DE LAS DIFERENTES ACTIVIDADES SE HARA ELABORANDO UN CALENDARIO, EN EL CUAL SE PRECISARAN LAS FECHAS EN QUE CADA DEPARTAMENTO DEBERA TENER DISPONIBLE LA INFORMACION NECESARIA, PARA QUE LAS DEMAS SECCIONES PUEDAN DESARROLLAR SUS ESTIMACIONES.

DE ESTA MANERA SERA NECESARIO TAMBIEN QUE TODA LA INFORMACION OBTENIDA SEA ENVIADA AL DIRECTOR DEL PRESUPUESTO, CENTRALIZANDOSE EN LA PROGRAMACION DE ACTIVIDADES. LA RESPONSABILIDAD DE LA PREPARACION DEL PRESUPUESTO RECAE SOBRE EL COORDINADOR, PERO LOS FUNCIONARIOS DE CADA DEPARTAMENTO TENDRAN LA OBLIGACION DE PROPORCIONARLE LOS DATOS NECESARIOS PARA SU ELABORACION.

4. FIJACION DEL PERIODO PRESUPUESTAL.- OTRO REQUISITO QUE DEBE TOMARSE EN CUENTA PARA LA INTEGRACION DEL CONTROL PRESUPUESTAL, ES LA FIJACION DEL LAPSO QUE COMPRENDEN LAS ESTIMACIONES. LA DETERMINACION DE DICHO PERIODO OPERA EN FUNCION DE DIVERSOS FACTORES, COMO SON: LA ESTABILIDAD DE LA EMPRESA, EL PERIODO DEL PROCESO PRODUCTIVO, LAS TENDENCIAS DE MERCADO, ETC.

ES RECOMENDABLE ESTABLECER EL PERIODO DE PRESUPUESTO EN FORMA RIGUROSA, YA QUE ESTE SUELE VARIAR CONSTANTEMENTE SEGUN SEA LA ESTABILIDAD O INESTABILIDAD DE LAS OPERACIONES QUE SE REALICEN, LA PRACTICA MAS ACEPTABLE PODRIA SER LA DE ESTIMAR LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA EN PERIODOS DE UN AÑO DIVIDIENDO ESTE EN TRIMESTRES, QUE A SU VEZ SE SUDDIVIDIRIAN EN MESES, POSTERIORMENTE SE IRAN ELABORANDO ESTIMACIONES FUTURAS POR LOS MISMOS LAPROS, TOMANDO COMO BASE LAS EXPERIENCIAS ADQUIRIDAS CON EL OBJETO DE LOGRAR EL ESTABLECIMIENTO DE UN PRESUPUESTO CONTINUO.

5. DIRECCION Y VIGILANCIA.

UNA VEZ QUE EL PLAN HA SIDO APROBADO CADA UNO DE LOS DEPARTAMENTOS RECIBIRA LA DELEGACION DE ELABORAR LOS PRESUPUESTOS QUE LE CORRESPONDA, CON LAS INSTRUCCIONES O RECOMENDACIONES QUE AYUDARAN A LOS JEFEA A PONER EN PRACTICA DICHOA PLANES, POSTERIORMENTE DEDERA HACERSE UN ESTUDIO MINUCIOSO DE LAS DESVIACIONES QUE SURJAN DE LA COMPARACION DE LOS DATOS REALES CON LOS PREDETERMINADOS, REVISAR PERIODICAMENTE TODAS LAS ESTIMACIONES Y DE SER NECESARIO MODIFICARLAS, EN FUNCION CON LA ENTIDAD A LA QUE PERTENECEN.

SEGUN SE PUEDE APRECIAR UN BUEN SISTEMA DE PRESUPUESTO, REQUIERE DE UN TRABAJO CONTINUO Y UN MINUCIOSO ESTUDIO DE LAS CIRCUNSTANCIAS QUE PUDIERAN MODIFICARLO; QUE LA PERSONA QUE SE ENCARGUE DE EL PUEA CONOCIMIENTOS Y TIEMPO NECESARIO PARA VIGILAR TANTO SU CUMPLIMIENTO COMO LOS POSIBLES CAMBIOS, SOLO ASI PUEDE SER EL PRESUPUESTO UN INSTRUMENTO DE CONTROL EN LA ADMINISTRACION.

6. APOYO DIRECTIVO.

LA VOLUNTAD EN LA IMPLANTACION DEL PRESUPUESTO POR PARTE DE LOS DIRECTIVOS Y DE REALES ES INDISPENSABLE PARA SU BUENA REALIZACION Y DESARROLLO, LO CUAL DA AL PRESUPUESTO UN USO NO SOLAMENTE INFORMATIVO SINO QUE LO CONVIERTE EN UN PLAN DE ACCION OPERATIVO Y UN PATRON DE MEDIDA CON LO EJECUTADO.

II.IV LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO.

ANTES DE INICIAR PROPIAMENTE LA PREPARACION DE LOS PRESUPUESTOS RELACIONADOS CON LAS DIFERENTES OPERACIONES DE LA EMPRESA SE DEBEN CONSIDERAR LOS DIFERENTES FACTORES QUE PUEDEN INFLUIR EN EL DESARROLLO DE LA EMPRESA. ANALIZAR LAS CIRCUNSTANCIAS FAVORABLES Y DESFAVORABLES QUE PRESENTAN CADA UNO DE ESOS FACTORES. UNA VEZ QUE SE OBTIENE EL RESULTADO DE ESTE ANALISIS, PLANTEAR LAS ACTIVIDADES CORRESPONDIENTES A LAS DISTINTAS AREAS O FASES DE LAS OPERACIONES QUE SE REALIZARAN.

LOS DIFERENTES FACTORES QUE SE DEBEN CONSIDERAR, PORQUE PUEDEN INFLUIR EN EL RESULTADO DE LAS OPERACIONES SON:

- LOS PRODUCTOS QUE SE VAN A FABRICAR O SERVICIOS QUE SE VAN O SE DESEAN PROPORCIONAR.
- EL PODER ADQUISITIVO DE LAS PERSONAS Y LA DEMANDA DE ESOS PRODUCTOS EN EL MEDIO EN QUE SE VA A EXPANDER.
- LA COLOCACION DE LOS PRODUCTOS Y LA DISPONIBILIDAD DE LOS MISMOS EN LOS DIFERENTES SITIOS.
- LOS PLANES DE PRODUCCION.
- LOS PROGRAMAS DE ELABORACION DE LOS NUEVOS PRODUCTOS O SERVICIOS.
- LA ORGANIZACION INTERNA Y EXTERNA DE LA EMPRESA.
- LOS MEDIOS FINANCIEROS.
- EL CONTROL Y MEDIDAS DE EFICIENCIA INTERNOS.

PREPARACION DEL PRESUPUESTO.

LA PREPARACION DEL PRESUPUESTO, DEBERA SER OPORTUNA Y RAZONABLEMENTE ANTICIPADA; AL PERIODO EN EL CUAL SE VAYA A APLICAR PARA QUE TODAS LAS PERSONAS INVOLUCRADAS EN EL EJERCICIO DE DICHO PRESUPUESTO PUEDAN DAR SU OPINION RESPECTO A LA CORRECCION DE LAS ESTIMACIONES FORMULADAS Y EN CASO NECESARIO HACER LOS CAMBIOS PERTINENTES ANTES DE INICIARSE EL PERIODO EN QUE SE APLICARA ESTE. CONSIDEREMOS EN LO SUCESIVO QUE EL LAPSO QUE COMPRENDE EL PRESUPUESTO TOTAL DE LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA ES DE UN AÑO NORMAL, SEA CUAL FUERA LA INICIACION Y TERMINACION DEL EJERCICIO. AHORA BIEN DEBEMOS TENER EN CUENTA QUE EL PRESUPUESTO SE DEBE DIVIDIR POR MESES PARA QUE NO ESPEREMOS AL RESULTADO DE TODO UN AÑO DE OPERACIONES, PARA APLICAR LAS MEDIDAS

CORRECTIVAS A LAS VARIACIONES ENCONTRADAS. SE RECOMIENDA QUE ESTOS MESES SE AGRUPEN EN TRIMESTRES, PARA QUE AL FINAL DE CADA UNO DE ELLOS PODAMOS COMPARARLOS CON LOS RESULTADOS REALES Y APLICAR LAS MEDIDAS NECESARIAS.

II.V EL PRESUPUESTO Y LA CONTABILIDAD.

PARA QUE EL PRESUPUESTO LLENE SU COMETIDO DEBE TRATARSE COMO PARTE INTEGRAL DE UN TODO Y NO COMO UN ELEMENTO ADMINISTRATIVO UNICO, YA QUE AL NO HACERLO ASI SE DESTRUYE UNA GRAN PARTE DE LA UTILIDAD PRACTICA QUE REPRESENTA UN PRESUPUESTO DE CUALQUIER INDOLE, PUESTO QUE AL NO RELACIONAR LOS OBJETIVOS DESEADOS POR LOS EMPRESARIOS CON LAS OPERACIONES LLEVADAS A CABO EN LOS NEGOCIOS, SE CARECE DE UNO DE LOS ELEMENTOS FUNDAMENTALES DEL CONTROL PRESUPUESTAL, PARA PODER CONTAR CON ESTE ELEMENTO, ES NECESARIO QUE EXISTA UNA BASE CON QUE COMPARAR LOS RESULTADOS REALES Y LOS PRESUPUESTADOS, Y PARA TAL EFECTO ES RECOMENDABLE Y PRACTICO INCOORPORAR LOS DATOS DE LOS DIFERENTES PRESUPUESTOS A LA CONTABILIDAD DE LOS NEGOCIOS. POR SUPUESTO QUE LA VARIACION QUE RESULTE DE COMPARAR EL PRESUPUESTO Y LOS REGISTROS DE OPERACIONES REALES NO DEBE LIMITARSE AL SIMPLE REGISTRO DE ELLA, SINO QUE DEBE EXTENDERSE PRINCIPALMENTE LA INVESTIGACION DE LAS CAUSAS QUE MOTIVARON TALES DESVIACIONES.

PARA QUE EL SISTEMA PRESUPUESTAL PUEDA REPORTAR LA MAXIMA UTILIDAD ES NECESARIO QUE LA COMPARACION ENTRE CIFRAS ESTIMADAS Y CIFRAS QUE LAS OPERACIONES REALMENTE EFECTUADAS REPRESENTEN, SE HAGAN SOBRE BASES HOMOGENEAS. LOS DATOS REFERENTES A LAS OPERACIONES DEBEN SER PROPORCIONADAS POR EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD EN FORMA IMPARCIAL, PARA QUE PUEDAN COMPARARSE CON LAS ESTIMACIONES PREVIAS QUE SE FORMULARON EN EL PRESUPUESTO. POR LO TANTO ES ABSOLUTAMENTE NECESARIO QUE TANTO LOS PRESUPUESTOS COMO LA CONTABILIDAD EXPRESEN DATOS HOMOGENEOS, QUE PERMITAN DETERMINAR CORRECTAMENTE LAS VARIACIONES HABIDAS PARA QUE ESTAS PUEDAN NORMAR EL CRITERIO DE LOS EJECUTIVOS RESPECTO DE LAS MEDIDAS QUE SERAN NECESARIAS PARA OBTENER LOS FINES FIJADOS POR EL PRESUPUESTO.

PARA LOGRAR LO ANTERIORMENTE DESCRITO EL PRIMER PASO ES EL DE COORDINAR LOS PRESUPUESTOS CON LA CONTABILIDAD A BASE DE QUE LAS FUNCIONES PRESUPUESTADAS ESTEN CORRESPONDIDAS DE LA MEJOR MANERA POSIBLE POR CUENTAS Y REGISTROS CONTABLES QUE PROPORCIONEN INFORMACION CLARA, PRECISA Y OPORTUNA, CON EL OBJETIVO DE QUE LA CONTABILIDAD PUEDA PROPORCIONAR LOS DATOS NECESARIOS EN EL MOMENTO OPORTUNO. EN LAS EMPRESAS EN DONDE NO SE COORDINEN ESTOS DOS ASPECTOS LA DIFILCUTAD Y EL COSTO QUE IMPLIQUE LA COMPARACION DE AMBOS DATOS SERA DE TAL MAGNITUD QUE CONDUCIRIA INEVITABLEMENTE AL FRACASO, POR LO QUE CONCIERNE A LA EFICIENCIA QUE SE PRETENDE OBTENER A TRAVEZ DEL SISTEMA PRESUPUESTAL.

DE ESTA MENERA SERA NECESARIO DISEÑAR CATALOGOS DE CUENTAS ADECUADOS PARA REGISTRAR LAS OPERACIONES CON EL DETALLE Y LAS CONCENTRACIONES NECESARIAS PARA QUE SE PUEDAN EFECTUAR COMPARACIONES CORRECTAS Y DETERMINAR EL COMPORTAMIENTO DEL PRESUPUESTO QUE PERMITA ORIENTAR EL CRITERIO Y EL JUICIO DE LOS DIRECTIVOS, EN CUANTO A LAS MEDIDAS NECESARIAS DE CORRECCION, SEGUN LAS SITUACIONES QUE MOTIVARON LAS VARIACIONES.

CAPITULO III
MODALIDADES DEL PRESUPUESTO.

INTRODUCCION.

COMO CUALQUIER OTRO SISTEMA, EL SISTEMA PRESUPUESTAL HA TENIDO INNOVACIONES COMO PRODUCTO DE COMBINACIONES CON OTRAS TECNICAS ADMINISTRATIVAS DANDO COMO RESULTADO TECNICAS ENCAMINADAS A OBTENER MEJORES RESULTADOS.

LAS EMPRESAS DIA CON DIA SON MAS GRANDES SIENDO NECESARIO LA CREACION DE TECNICAS QUE PERMITAN EJERCER UN MEJOR CONTROL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS.

EN EL DESARROLLO DE ESTE CAPITULO SE TRATARAN TRES TECNICAS PRESUPUESTALES QUE HAN VENIDO A PROPORCIONAR ADELANTOS PARA EL PERFECCIONAMIENTO DEL CONTROL PRESUPUESTAL. ESTAS MODALIDADES AL SISTEMA PRESUPUESTAL SON:

- 1.- EL PRESUPUESTO BASE CERO.
- 2.- EL PRESUPUESTO POR AREA DE RESPONSABILIDAD.
- 3.- EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS.

III.1 EL PRESUPUESTO BASE CERO.

LA TECNICA PRESUPUESTAL BASE CERO NACE DE LA COSTUMBRE DE ASIGNAR RECURSOS POR ENCIMA DE LA CONSIGNACION DEL AÑO ANTERIOR, RECURSOS QUE SE ACEPTAN COMO NECESARIOS SIN REVISION NI JUSTIFICACION.

EL SR. PYHRR DICE: PARA QUE UN METODO PRESUPUESTAL PUEDA ASIGNAR EFICAZMENTE LOS ESCASOS RECURSOS DISPONIBLES ESTE DEBERA DARLE SOLUCION SIMULTANEA A DOS PREGUNTAS:

- 1.- DONDE Y COMO PODEMOS GASTAR MAS EFICAZMENTE NUESTROS FONDOS?
- 2.- CUANTO DEBEMOS GASTAR?

ESTO REQUIERE DE UN PROCESO DE ELABORACION DE PRESUPUESTO QUE OBLIGE A IDENTIFICAR Y ANALIZAR LO QUE SE QUIERE EN CONJUNTO, A FIJAR METAS Y OBJETIVOS PARA LLEGAR A ELLAS, A TOMAR DECISIONES DE OPERACION NECESARIAS Y EVALUAR LOS CAMPOS DE RESPONSABILIDAD Y LAS CARGAS DE TRABAJO DURANTE LA ELABORACION COMO PARTE INTEGRAL DEL PROCESO.

QUE ES EL PRESUPUESTO BASE CERO?

NORMALMENTE SE ACOSTUMBRA JUSTIFICAR SOLO LOS GASTOS INCREMENTABLES AL FORMULAR EL PRESUPUESTO PARA EL AÑO SIGUIENTE, PERO ESTE SISTEMA PARTE DE CERO ES DECIR REvisa EL TOTAL DE LAS ACTIVIDADES, Y EN CONSECUENCIA LOS GASTOS DEPARTAMENTALES.

ES UNA TECNICA QUE IDENTIFICA Y EVALUA DETALLADAMENTE TODAS LAS ACTIVIDADES Y COSTOS NECESARIOS PARA REALIZAR LOS PLANES DE LA EMPRESA.

EL PRESUPUESTO BASE CERO PERMITE REDUCIR EL NIVEL GLOBAL DE GASTOS, RACIONALIZAR LA ASIGNACION DE RECURSOS, OBTENER UNA PERSPECTIVA CLARA DE LA ORGANIZACION DE LA EMPRESA.

EL PRESUPUESTO EN MUCHAS EMPRESAS ES ELABORADO UTILIZANDO METODOS TRADICIONALES, EN DONDE GENERALMENTE SOLO SON EXAMINADOS CON OJO CRITICO LOS INCREMENTOS AL PRESUPUESTO, SIN LLEVAR A CABO UNA CRITICA MAS A FONDO Y EXHAUSTIVA DEL MISMO. OBTIVAMENTE SE REQUIERE DE UN ENFOQUE DIFERENTE Y EFICAZ EN LA PREPARACION DEL PRESUPUESTO SI ES QUE SE QUIEREN BALANCEAR LOS INGRESOS Y LOS GASTOS.

EL PRESUPUESTO BASE CERO TOMA SU NOMBRE DEL HECHO DE QUE AL SER PREPARADO CADA AÑO NO SE TOMA COMO BASE EL EJERCICIO ANTERIOR, NI EL NIVEL ACTUAL DE GASTOS, SINO QUE EMPIEZA DESDE CERO, CONSIDERANDO DICHO NIVEL COMO UNA ACTIVIDAD MAS Y DONDE SE TIENE QUE JUSTIFICAR CADA PESO QUE SE SOLICITA.

ES NECESARIO EXAMINAR ANUALMENTE EN FORMA DETALLADA TODAS LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON EL PRESUPUESTO, LAS PRESUPUESTADAS ANTERIORMENTE, ASI COMO LAS NUEVAS.

HACE QUE TODOS LOS GERENTES EXAMINAN LOS RECURSOS QUE SUS RESPECTIVAS AREAS CONSUMEN Y LUEGO JUZGUEN CADA ACTIVIDAD, EN TERMINOS DE SU IMPORTANCIA ESPECIFICA, DE ESTA MANERA SENSIBILIZARA A LOS EJECUTIVOS DE CADA AREA A ACEPTAR EL HECHO DE QUE LA ALTA GERENCIA NO PUEDE APROBAR TODAS LAS SOLICITUDES DE FONDOS, SINO SOLAMENTE APROBAR RECURSOS EN AQUELLAS ACTIVIDADES MAS TRASCENDENTALES.

EL PRESUPUESTO BASE CERO PROPORCIONA A LA ALTA GERENCIA DATOS QUE LE PERMITAN DESTACAR LOS ASPECTOS DE MAYOR PRIORIDAD.

ESTO DA POR RESULTADO QUE LA EMPRESA MEJORE SUS ACTIVIDADES YA QUE TODOS LOS PROGRAMAS DE OPERACION SERAN REALIZADOS CON BASE EN SU MAYOR PRIORIDAD Y FINANCIADOS CON MAYOR EFICIENCIA.

LA SECUENCIA PARA UNA PRESUPUESTACION BASE CERO ES LA SIGUIENTE.

- 1.- IDENTIFICAR Y ANALIZAR CADA UNA DE LAS DIFERENTES ACTIVIDADES EXISTENTES Y NUEVAS DE LA EMPRESA EN PAQUETES DE DECISION.
- 2.- EVALUAR Y CATEGORIZAR TODOS LOS PAQUETES DE DECISIONES POR MEDIO DE UN ESTUDIO DE COSTOS-BENEFICIOS, O EN FORMA SUBJETIVA.
- 3.- ASIGNAR LOS RECURSOS CONFORME A LOS DOS PUNTOS ANTERIORES.

PAQUETE DE DECISION ES EL DOCUMENTO QUE IDENTIFICA Y DESCRIBE UNA ACTIVIDAD ESPECIFICA DE TAL MANERA QUE LA ADMINISTRACION PUEDA:

- A) EVALUARLA Y JERARQUIZARLA EN RELACION CON OTRAS ACTIVIDADES QUE COMPITEN POR IGUALES O PARECIDOS RECURSOS ESCASOS.
- B) DECIDIR SI LA APROBARA O LA DESAPROBARA.

VENTAJAS DEL PRESUPUESTO BASE CERO.

- 1.- MEJORES PLANES: YA QUE LA ADMINISTRACION CUENTA CON UN PLAN A SEGUIR (ESTRATEGIA) CUIDADOSAMENTE ELABORADO, EN EL CUAL LAS ALTERNATIVAS SON DETERMINADAS DE MANERA LOGICA.
- 2.-CONTROL Y REDUCCION DE GASTOS: PROPORCIONA INFORMACION ACERCA DE DONDE SE ENCUENTRA EL NIVEL MINIMO DE SERVICIOS DE CADA CENTRO DE DECISION O ACTIVIDAD, PUDIENDOSE RECORTAR COSTOS INDIRECTOS Y GASTOS DE OPERACION.
- 3.- GENERA ALTERNATIVAS DE OPERACION: EL PROCESO FUE DISEÑADO PARA QUE TODOS LOS INVOLUCRADOS PROPORCIONEN DIFERENTES MANERAS DE DESARROLLAR SUS ACTIVIDADES.
- 4.- RACIONALIZA LA ASIGNACION DE RECURSOS POR MEDIO DE LA EVALUACION DE OPERACIONES, PROGRAMAS Y ACTIVIDADES, Y A UNA JERARQUIZACION DE PRIORIDADES.

DESVENTAJAS DEL SISTEMA PRESUPUESTAL BASE CERO.

1.- REQUIERE DE MUCHO TIEMPO Y MUCHO PAPELEO; YA QUE PARA DEFINIR CADA PAQUETE DE DECISION Y DESCRIBIRLO SE GENERA MUCHO PAPELEO Y SE UTILIZA MUCHO TIEMPO EN ANALIZAR, DISCUTIR, EVALUAR Y JERARQUIZAR CADA PAQUETE DE DECISION QUE RESULTE DEL PROCESO.

2.- REQUIERE PERSONAL CAPACITADO; EN VIRTUD DE QUE ES ESENCIAL UN TRABAJO EFICIENTE Y MINUCIOSO PARA QUE EL SISTEMA RESULTE EFECTIVO.

3.- PROVOCA RESISTENCIA DEL PERSONAL; YA QUE AL PRESENTARLES EL SISTEMA, LES ASALTAN TEMORES TALES COMO: A LO DESCONOCIDO, PERDER EL PODER, SALIR SOBRANDO, ETC.

4.- DIFICIL EVALUACION DE PAQUETES; EL PROCESO SE HACE DEMASIADO PESADO CONFORME SE ASCIENDEN LOS PELDAÑOS ADMINISTRATIVOS, POR EL VOLUMEN DE PAQUETES QUE HAY QUE JERARQUIZAR.

5.- SE EXAGERA LA REDUCCION DE COSTOS; ES IMPORTANTE TENERLO COMO UNA HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA ADMINISTRACION Y NO COMO METODO PARA REDUCIR COSTOS, YA QUE ESTOS DEBERAN SER ASIGNADOS Y ADECUADOS EN FUNCION DE SUS OBJETIVOS.

6.- EL SISTEMA NO ES UNA PANACEA; NO ES UN FILTRO MAGICO PARA CURAR TODOS LOS MALES ANTERIORES DE PLANEACION, PRESUPUESTACION Y ADMINISTRACION, YA QUE EL PRESUPUESTO NO SUBSTITUYE, NI PODRA HACERLO A LA ADMINISTRACION.

EL PRESUPUESTO BASE CERO EN UNA EMPRESA PUBLICA
DESCENTRALIZADA. (PETROLEOS MEXICANOS)

DESDE MI PUNTO DE VISTA OPINO QUE LA IMPLANTACION DE UN SISTEMA PRESUPUESTAL BASE CERO EN UNA EMPRESA COMO PETROLEOS MEXICANOS NO FUNCIONARIA, YA QUE COMO SE DIJO ANTERIORMENTE SU IMPLANTACION REQUIERE DE MUCHO TIEMPO, Y SI CONSIDERAMOS QUE LA EMPRESA CUENTA CON UNA GRAN CANTIDAD DE DEPARTAMENTOS, EL TIEMPO QUE SE NECESITARIA PARA ANALIZAR, DISCUTIR, EVALUAR Y JERARQUIZAR CADA UNO DE LOS RENGLONES DE GASTOS O PARTIDAS PRESUPUESTALES SERIA DEMASIADO, NECESITANDO PARA ESTO MUCHO PERSONAL, ADEMAS ESTE PERSONAL NECESITARIA SER ALTAMENTE CAPACITADO, GENERA TAMBIEN MUCHO PAPELEO DEDIDO A QUE SE TIENE QUE HACER UN UN PAQUETE DE DECISION POR CADA ACTIVIDAD QUE EXISTA EN CADA DEPARTAMENTO.

PIENSO QUE EN UNA EMPRESA TAN GRANDE COMO LO ES PETROLEOS MEXICANOS, NO PODEMOS PRESUPUESTAR PARTIENDO DE CERO, SI CONSIDERAMOS QUE VIVIMOS EN UN PAIS CON ALTO INDICE INFLACIONARIO, TENEMOS QUE BASARNOS FORZOSAMENTE EN EJERCICIOS DE AÑOS ANTERIORES, ESTUDIOS ECONOMICOS, ASI COMO EN LA EXPERIENCIA DE LA PERSONA ENCARGADA DE ELABORARLO Y EN LA DE SUS COLABORADORES, YA QUE DE OTRA MANERA CAERIAMOS EN DESVIACIONES QUE TRAERIAN PROBLEMAS A LA DIRECCION EN EL MOMENTO DE CUBRIR ALGUNAS NECESIDADES MAL PRESUPUESTADAS.

III.II EL PRESUPUESTO POR AREA DE RESPONSABILIDAD

EL SISTEMA PRESUPUESTAL HA DADO UN GRAN APOYO A LA ADMINISTRACION, SOBRE TODO EN LO QUE SE REFIERE A LA TOMA DE DECISIONES ADMINISTRATIVAS, DISMINUYENDO LA INCERTIDUMBRE DE LOS RESULTADOS ESPERADOS DE ESAS DECISIONES Y PROPORCIONANDO BASES PARA PODER EVALUAR POSTERIORMENTE LOS RESULTADOS OBTENIDOS; SIN EMBARGO EN LA ETAPA DEL CONTROL PRESUPUESTAL SE PODIAN OBTENER LAS DESVIACIONES, PERO RESULTABA DIFICIL DETECTAR LAS AREAS, DEPARTAMENTOS O PERSONAS QUE DIRECTAMENTE ESTABAN PROVOCANDO ESAS DESVIACIONES EN EL PRESUPUESTO, POR LA RAZON ANTERIOR PUE NECESARIO RECURRIR A UN SISTEMA PRESUPUESTAL LLAMADO POR AREA DE RESPONSABILIDAD, PARA QUE EN COMBINACION CON LA TECNICA CONTABLE, PERMITIERA ADEMAS DE DETECTAR LAS DESVIACIONES, DETECTAR FACILMENTE EL AREA PROBLEMA QUE ORIGINABA TALES DESVIACIONES, ES DECIR QUE PERMITIERA ADEMAS DE EVALUAR LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN FORMA GLOBAL POR LA EMPRESA, EVALUAR TAMBIEN A CADA UNA DE LAS AREAS QUE LA INTEGRAN.

LAS EMPRESAS MODERNAS SON CADA DIA MAS COMPLEJAS, HACIENDOSE NECESARIA LA CREACION DE SISTEMAS QUE PERMITAN UN MEJOR CONTROL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS, POR TANTO HA RESULTADO IMPOSIBLE QUE UNA SOLA PERSONA SEA LA ENCARGADA DE DICHO CONTROL Y DIRECCION DE LOS DESTINOS DE TALES RECURSOS, YA QUE LAS DIFERENTES AREAS POR SU COMPLEJIDAD REQUIEREN DE ESPECIALISTAS EN ESE CAMPO, POR TANTO SE HA HECHO NECESARIO LA DIVISION DEL TRABAJO Y EN CONSECUENCIA LA DELEGACION DE AUTORIDAD Y DE RESPONSABILIDAD.

PODEMOS DECIR QUE EL PRESUPUESTO POR AREA DE RESPONSABILIDAD RELACIONA LOS INGRESOS, COSTOS Y GASTO CON EL JEFE DEL AREA QUE LOS ORIGINA.

A) ES NECESARIO DELEGAR LA AUTORIDAD NECESARIA A LOS DIFERENTES JEFES DE MANERA BIEN DEFINIDA Y ADECUADA.

TODA LA EMPRESA Y PRINCIPALMENTE LOS SUBORDINADOS DEBERAN CONOCER EL ALCANCE DE ESA AUTORIDAD, CON EL FIN DE QUE EL JEFE DE QUE SE TRATE OBTENGA LA COOPERACION SUFICIENTE POR PARTE DE TODOS ELLOS. LA PERSONA SOBRE LA CUAL SE DELEGA LA AUTORIDAD DEBERA ESTAR EN POSIBILIDADES POR SUS MISMAS CARACTERISTICAS DE EJERCER EFECTIVAMENTE UNA POSITIVA INFLUENCIA SOBRE EL PERSONAL QUE LO APOYARA.

B) NO SOLO LA AUTORIDAD SINO TAMBIEN Y PRINCIPALMENTE ES NECESARIO DEFINIR CLARA Y ADECUADAMENTE LA RESPONSABILIDAD QUE TENDRA CADA AREA Y CADA JEFE.

LA RESPONSABILIDAD DE LOS RESULTADOS QUE SE OBTENGAN DE LAS DIFERENTES ACTIVIDADES DEBERAN SER DEBIDAMENTE ASIGNADAS A CADA AREA Y POR CONSIGUIENTE A SU JEFE, CON EL FIN DE SABER A QUIEN DIRIGIR LAS OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES PARA EVITAR O CORREGIR LAS ANOMALIAS QUE SE PRESENTEN EN LAS ACTIVIDADES Y RESULTADOS OBTENIDOS POR ESA AREA.

C) ES NECESARIO QUE EXISTA UN CATALOGO DE CUENTAS PRESUPUESTALES Y CUENTAS CONTABLES, QUE CONTENGA TAMBIEN LA CODIFICACION DE LAS AREAS DE RESPONSABILIDAD EN LAS QUE SE HAYA SUBDIVIDIDO LA EMPRESA COMO CONSECUENCIA DE HABER DELEGADO LA AUTORIDAD Y ASIGNADO RESPONSABILIDADES A LAS DIFERENTES AREAS O JEFEES DE DICHAS AREAS.

EL PRESUPUESTO POR AREA DE RESPONSABILIDAD ES UN SISTEMA EN DONDE SE PLANEA EL FUTURO FINANCIERO DE LA EMPRESA CUANTIFICANDO LOS RESULTADOS FINANCIADOS CON EL AREA RESPONSABLE DE LOGRARLO. POR LO TANTO EN ESTE SISTEMA SE FORMULARAN TANTOS PRESUPUESTOS COMO AREAS DE RESPONSABILIDAD EXISTAN DENTRO DE LA EMPRESA.

EL OBJETIVO DE FORMULAR EL PRESUPUESTO DE ESTA MENERA ES EL DE IDENTIFICAR LAS DESVIACIONES AL PRESUPUESTO CON EL RESPONSABLE DE LOGRAR LOS RESULTADOS, CON LA FINALIDAD DE TOMAR MEDIDAS CORRECTIVAS SOBRE EL AREA ESPECIFICA DE QUE SE TRATE.

LO ANTERIOR NO QUIERE DECIR QUE EL PRESUPUESTO GLOBAL DE LA EMPRESA NO TENGA IMPORTANCIA, YA QUE EL PRESUPUESTO GLOBAL SIRVE A LOS DIRECTIVOS PARA LA TOMA DE DECISIONES Y LA DISMINUCION DE LA INCERTIDUMBRE; POR LO QUE SE HACE NECESARIO INTEGRAR EL PRESUPUESTO DE CADA AREA PARA RENDIR INFORMES A LA DIRECCION, ES POR ESTO QUE EL PRESUPUESTO GLOBAL DEBERA HACERSE EN BASE A LO SOLICITADO POR CADA AREA. EL PRESUPUESTO EN ESTE SISTEMA DEBERA SER ESTIMADO POR LOS RESPONSABLES DE SEGUIRLO, YA QUE ESTOS CONOCEN BIEN SU AREA, Y POR OTRA PARTE DESDE UN PUNTO DE VISTA COMUN LOS RESPONSABLES LO HARAN CON MEJOR DISPOSICION QUE SI SOLO SE LES ASIGNARA.

LA IMPORTANCIA DE ESTE SISTEMA RECIDEN EN LA ETAPA DE SU CONTROL, LA CUAL SE LLEVARA DE LA MANERA SIGUIENTE:

1) SE COMPARARAN CIFRAS REALES CONTRA LAS PRESUPUESTALES POR CADA PARTIDA PRESUPUESTAL POR AREA DE RESPONSABILIDAD, LA DIFERENCIA QUE RESULTE NOS REPRESENTARA LOS ACIERTOS O LAS DEFICIENCIAS DEL AREA ESPECIFICA DE QUE SE TRATE.

2) SE EFECTUARA UN ESTUDIO DE LAS DESVIACIONES OBTENIDAS PARA DETERMINAR HASTA QUE PUNTO SE PUEDEN CONTROLAR, YA QUE PUEDE TRATARSE DE ASPECTOS NO CONTROLABLES POR EL AREA RESPONSABLE.

3.- SE ELABORARAN INFORMES DIRIGIDOS A LA DIRECCION GENERAL Y A LA DIRECCION DE FINANZAS POR SER DE SU COMPETENCIA LA TOMA DE MEDIDAS CORRECTIVAS.

TODO SISTEMA TIENDE A OBTENER VENTAJAS SOBRE LOS DEMAS, POR LO TANTO SE MENCIONAN LAS PRINCIPALES VENTAJAS QUE SE OBTIENEN AL LLEVAR UN SISTEMA PRESUPUESTAL POR AREA DE RESPONSABILIDAD.

1.- RELACIONA LAS CIFRAS PRESUPUESTALES Y REALES CON EL RESPONSABLE DE SEGUIRLAS, DE OBTENERLAS Y DE CONTROLARLAS.

2.- ES UN SISTEMA EN EL QUE INTERVIENEN TODAS LAS AREAS QUE SE REGISTRAN POR MEDIO DE EL, POR TANTO ES UN SISTEMA QUE TRATA DE UNIFICAR ESFUERZOS.

3.- CONVIERTE A LA CONTABILIDAD EN AUXILIAR DINAMICO DE LA ADMINISTRACION.

4.- ES UNA HERRAMIENTA MUY EFECTIVA EN LA REDUCCION Y EL CONTROL DE LOS GASTOS Y COSTOS.

DESVENTAJAS QUE PRESENTA EL SISTEMA PRESUPUESTAL POR AREA DE RESPONSABILIDAD.

1.- LAS CUENTAS DE INGRESO Y BALANCE NO PUEDEN SER SUJETAS A DETERMINAR RESPONSABILIDADES DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS, PUES RESULTARIA INJUSTO Y PROPICIARIA DESCONTENTO ENTRE LOS PRESUNTOS RESPONSABLES.

2.- ES FACIL OBTENER PRONOSTICOS ERONEOS, SOBRE TODO INFLADOS POR PARTE DEL PERSONAL QUE NO ESTA ACOSTUMBRADO A HACERLO, QUE SU CAPACITACION REQUIERE DE TIEMPO Y GASTOS ADICIONALES EN PLATICAS, CONFERENCIAS, ETC.

EL PRESUPUESTO POR AREA DE RESPONSABILIDAD EN UNA EMPRESA PUBLICA DESCENTRALIZADA. (PETROLEOS MEXICANOS)

TOMANDO EN CONSIDERACION QUE LA OFICINA DE LA GERENCIA DE LA ZONA SUR DE PETROLEOS MEXICANOS, ES SOLAMENTE UNO DE LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS QUE INTEGRAN LA INDUSTRIA PETROLERA DE MEXICO, EL PRESUPUESTO POR AREA DE RESPONSABILIDAD PRESENTA CIERTAS VENTAJAS EN CUANTO A UN MEJOR CONTROL Y ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS FINANCIEROS, YA QUE ASIGNA UN PRESUPUESTO PARA CADA AREA, PARA ESTO SE NOMBRARA UN JEFE EL CUAL SE ENCARGARA DE QUE LOS RECURSOS FINANCIEROS QUE LE SEAN ASIGNADOS SEAN APLICADOS CORRECTAMENTE.

DE ESTA MANERA SE FACILITARA LA DETECCION DE DESVIACIONES Y EL AREA QUE LAS ORIGINA, YA QUE COMO SE DIJO ANTES CADA AREA TENDRA UN PRESUPUESTO PARA EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS, ES DECIR QUE EXISTIRAN TANTOS PRESUPUESTOS COMO AREAS DE RESPONSABILIDAD EXISTAN EN LA EMPRESA, EL PRESUPUESTO POR AREA DE RESPONSABILIDAD REPRESENTA UN AHORRO DE TIEMPO EN LA BUSQUEDA DE DESVIACIONES SI ES QUE LAS HUBIERA, YA QUE NO SERA NECESARIO REVISAR PASO A PASO EL PRESUPUESTO GLOBAL DE LA EMPRESA, SINO QUE SE REVISARAN CADA UNA DE LAS AREAS PARA SABER EN CUAL EXISTEN DESVIACIONES, YA SEAN POSITIVAS O NEGATIVAS, Y QUE LAS ORIGINO.

OTRA VENTAJA ES QUE LA PERSONA QUE LO ELABORA ES LA MISMA QUE SE ENCARGARA DE EJERCERLO Y CONTROLARLO, LO CUAL SIGNIFICA QUE SE PODRA LLEVAR UN MEJOR CONTROL Y TAMBIEN HABRA MAS EXACTITUD EN SU ELABORACION, YA QUE DICHA PERSONA CONOCE A FONDO LAS NECESIDADES DEL AREA PRESUPUESTADA, ES DECIR QUE SI UNA PERSONA AJENA AL AREA FUERA LA ENCARGADA DE ELABORAR EL PRESUPUESTO TALVEZ SE PRESENTARIAN PROBLEMAS ALA HORA DE EJERCERLO.

EL PRESUPUESTO POR AREA DE RESPONSABILIDAD PARA EFECTOS DE CONTROL NOS MUESTRA EL AREA ESPECIFICA EN LA QUE EXISTEN LAS DESVIACIONES Y EN CUALES SE ESTAN CUMPLIENDO LOS OBJETIVOS PLANEADOS.

III.111 PRESUPUESTO POR PROGRAMAS.

"EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS ES UNA TECNICA CUYO FUNDAMENTO SE CONSTITUYE EN LA ESTRUCTURACION DE PROGRAMAS, QUE REFLEJAN LOS RESULTADOS DE LOS PLANES DE DESARROLLO ECONOMICO A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO. SE BUSCA PRIMORDIALMENTE EL GENERALAMIENTO DE LOS OBJETIVOS Y METAS QUE DEBERAN ALCANZAR LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS EN UN TIEMPO Y COSTO DETERMINADO." 4.

"EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS ES EL CONJUNTO DE TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS QUE SISTEMATICAMENTE ORDENADOS EN FORMA DE PROGRAMA Y PRODUCTO MUESTRA LAS TAREAS, GENERALAMEN OBJETIVOS ESPECIFICOS Y SUS COSTOS DE EJECUCION. ADEMAS DE RESULTAR EL GASTO PUBLICO, RESERBADO LA SELECCION DE LAS ACTIVIDADES GUBERNAMENTALES." 5.

ES UN PROCESO INTEGRADO DE PREPARACION, EVALUACION Y CONTROL DE LAS DECISIONES, TENIENDO DESDE LUEGO A LEGAR UNA MAYOR RACIONALIZACION DE LA FUNCION ADMINISTRATIVA, PARTIENDO DE UNA CLARA DEFINICION DE LOS OBJETIVOS Y DE LAS METAS. ASI COMO TAMBIEN LA DETERMINACION DE ALTERNATIVAS QUE PUEDAN EJECUTARSE, SELECCIONANDO LAS MAS ADECUADAS. SU AGRUPACION EN PROGRAMAS DETERMINA EN TERMINOS PRESUPUESTARIOS UNA TRADUCCION MAS PROPIA DE LA FUNCION Y DEL DESTINO DEL GASTO ASI COMO UNA CLARA DELIMITACION DE LA FUNCION Y RESPONSABILIDAD.

EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS ES UNA TECNICA RECIENTE ADAPTADA A LA ADMINISTRACION PUBLICA DE MEXICO, TIENE SUS ORIGENES EN ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA, ESPECIFICAMENTE CUANDO ROBERT McNAMARA FUGIA COMO SECRETARIO DE LA DEFENSA EN 1960. ESTE TIPO DE PRESUPUESTO NACIO CON LA IDEA FUNDAMENTAL DE RACIONALIZAR EL GASTO PUBLICO Y NO SOLAMENTE RACIONALIZARLO EN EL SENTIDO DE HACERLO MAS SUJETO AL CONTROL DE LAS AUTORIDADES, SINO TAMBIEN EN EL SENTIDO DE INTEGRARLO A TODO UN PLAN DE DESARROLLO DE LA ECONOMIA, Y A TODO UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA ADMINISTRACION PUBLICA.

5. MATERIAL DIDACTICO. ECONOMICO ADMINISTRATIVO. I.M.P. PEMEX. PAG.31. (CURSO DE VINCULACION CONTABLE PRESUPUESTAL)

6. TECNICA PRESUPUESTAL. DEL RIO GONZALES. PAG.IV 6 EDIT. ECASA.

ES UNA TECNICA QUE SE HA APLICADO CASI EXCLUSIVAMENTE A LAS EMPRESAS DE TIPO GUBERNAMENTAL, Y AUN CUANDO SE HAN EFECTUADO ESTUDIOS PARA SU APLICACION EN EL SECTOR PRIVADO HA TENIDO MUY Poca APLICACION EN ESTE MEDIO DEBIDO A QUE ES UN PRESUPUESTO RIGIDO.

EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS ES ESENCIALMENTE UN PROGRAMA EXPRESADO EN IMPORTES MONETARIOS.

COMO SE DIJO AL PRINCIPIO EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS NO HA TENIDO GRAN ACEPTACION ENTRE EL SECTOR PRIVADO, DEBIDO A QUE UN PROGRAMA DEBE SER ELABORADO DETERMINANDO CON EXACTITUD LA SECUENCIA DE ACTIVIDADES TIEMPOS, ETC., ES DECIR, DEBIDO A SU RIGIDEZ, DEBE DE SEGUIRSE PASO A PASO EL PROGRAMA, SI NO SE HICIERE DE ESTA MANERA SE OCACIONARIA PERDIDA DE TIEMPO Y DINERO.

ESTE SISTEMA FUE PENSADO PRINCIPALMENTE PARA SATISFACER A UN TIPO DE ORGANIZACIONES, COMO LO ES EL SECTOR PUBLICO, EN EL QUE SUS ACTIVIDADES SE FORMAN POR OPERACIONES DE LARGA DURACION E INDEPENDIENTES UNAS DE OTRAS.

LAS ACTIVIDADES MENCIONADAS ANTERIORMENTE SON LAS QUE EL GOBIERNO REALIZA AL EFECTUAR OBRAS DE INFRAESTRUTURA, EDUCACION, ETC., PARA LAS CUALES ES NECESARIO FORMULAR PROGRAMAS, DETERMINAR SU COSTO, APROBARSE POR EL PODER LEGISLATIVO Y EN BASE A LOS PRESUPUESTOS APROBADOS DE AÑOS ANTERIORES.

EN LA ACTUALIDAD EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS ES UNA TECNICA QUE PREDETERMINA LOS COSTOS Y GASTOS EN EL SECTOR PUBLICO CON MAYOR EXACTITUD PUES SIMPLIFICA SU CALCULO.

EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS EN UN PRINCIPIO FRACASO EN LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA Y LO IMPORTANTE EN ESE TIEMPO, ERA EL PLANTEARSE EL PORQUE DEL FRACASO. SE PIENSA QUE LA FALLA NO ESTUVO EN EL CONCEPTO QUE SE TENIA DE EL, SINO, EN LA FORMA EN QUE SE QUISO IMPLANTAR. LA RAZON ES QUE SE IMPLANTO COMO UN SISTEMA, COMO UN TODO, EN LUGAR DE TRATARLO DE IMPLANTAR EN UNA FORMA GRADUAL ADECUADA A LAS CIRCUNSTANCIAS. OTRO MOTIVO POR EL CUAL FRASO ES QUE LE FALTO FLEXIBILIDAD. ES DECIR QUE EL SISTEMA JERARQUICO EN LA ADMINISTRACION POR UN LADO ERA GUMAMENTE RIGIDO, DE TAL MANERA QUE CUANDO SE LLEGABA A LA UNIDAD U ORGANISMO EN DONDE EL DINERO REALMENTE LE GASTABA, O SEA EL PUNTO MAS BAJO DE LA JERARQUIA, TENIA QUE PASAR POR MUCHOS NIVELES, (GERENTES, DEPARTAMENTOS, JEFS, ETC.) DE TAL MANERA QUE ERA GUMAMENTE DIFICIL CONTROLAR EL GASTO Y OBSERVAR QUE SE GASTABA ADECUADAMENTE Y ACORDE A LOS OBJETIVOS FIJADOS.

ESTE TIPO DE PRESUPUESTO BUSCA NO SOLAMENTE CONTROLAR EL PRESUPUESTO EN CUANTO AL GASTO, NO SOLAMENTE CONTROLAR SU INTEGRIDAD, ES DECIR QUE SE GASTA DE ACUERDO CON LAS PARTIDAS PROGRAMADAS, SINO QUE ADEMAS CONTROLA TODO AQUELLO PARA LO CUAL ESE GASTO SE AUTORIZO EN FUNCION DE PROGRAMAS CONCRETOS Y DEFINIDOS.

ESTO CONSISTE EN LLEVAR A CABO UN ANALISIS DE LA EFICIENCIA DEL GASTO MISMO, O SEA SE BUSCA MEJORAR NO SOLO LA EFECTIVIDAD, SINO LA PRODUCTIVIDAD EN LOS COSTOS Y EN LOS TRABAJOS. Y POR OTRO LADO EL CONTROL DE LOS RESULTADOS DEL GASTO, Y NO SOLAMENTE EL CONTROL EN LAS PARTIDAS, EN SI, EL PRESUPUESTO POR PROGRAMA NO SOLO SE RELACIONA CON ASPECTOS CONTABLES, SINO QUE TAMBIEN CON PROGRAMAS Y ACTIVIDADES.

SU IMPLANTACION EN EL ORGANISMO REVISTE UNA GRAN IMPORTANCIA, YA QUE PERMITE UNA CLARA VISION DE LOS OBJETIVOS, DE LAS ACCIONES Y DE LOS RECURSOS QUE SE REQUIEREN PARA ALCANZARLOS, FACILITANDO UN MEJOR RENDIMIENTO INTERFUNCIONAL Y ESTABLECIENDO BASES SOLIDAS DE PROGRAMACION, CONTROL Y EVALUACION DE LOS RESULTADOS.

EN ESTE TIPO DE PRESUPUESTO LOS OBJETIVOS DEBEN DE RESULTAR DEL ESTUDIO DE LA SITUACION VIGENTE Y A LAS NECESIDADES DE CAMBIO, FORMALMENTE EXPLICA LOS ELEMENTOS DEL PROCESO DE PROGRAMACION, OBJETIVOS, MEDIOS Y AREAS DE PROGRAMACION ENTRE SI. LA INFORMACION, CONTROL Y EVALUACION SE ENFOCA A ¿CUANTO?, ¿COMO?, ¿POR QUE?, ¿CUANDO?, ¿QUIEN?, ¿CON QUE?, PERO EN ACCION DE ASIGNACION PROGRAMATICA, Y POR ULTIMO EL EQUILIBRIO PROGRAMATICO PRESUPUESTARIO SE ESTABLECE RELACIONANDO LO ENCOMENDADO CON LO PROGRAMADO EN FUNCION DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS E INDICANDO SUS CAUSAS.

TIENDE A UNA MAYOR RACIONALIZACION ADMINISTRATIVA YA QUE LA SELECCION ALTERNA DE LOS OBJETIVOS EXIGE UN ANALISIS DE LAS NECESIDADES A CUBRIR, JERARQUIZANDOLAS Y OPTANDO DE ACUERDO A LOS IMPERATIVOS PRIORITARIOS. DE IGUAL FORMA LA SELECCION ALTERNA DE "MANERAS" O "MODOS" DE CUMPLIR LOS OBJETIVOS ESCOGIDOS, REQUIEREN ANALIZAR LAS POSIBILIDADES DE ACCION TANTO EN TERMINOS CUANTITATIVOS, COMO CUALITATIVOS. FINALMENTE TODO ESE "REEXAMEN" DEL UNIVERSO ADMINISTRATIVO DEL ORGANO EJECUTOR DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS, PROPICIA UN CAMBIO DE ACTITUD MENTAL EN LAS RESPONSABILIDADES DE LOS NIVELES DIRECTIVOS, ASI COMO DE LOS NIVELES OPERATIVOS, EN LA MEDIDA DE QUE CADA QUIEN COMPRENDA EL PAPEL QUE JUEGA EN EL PROGRAMA.

EL SEGUIMIENTO DE UN OBJETIVO EN EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS, CONLLEVA LAS POSIBILIDADES DE UNA EVALUACION Y UN CONTROL MAS DINAMICO, PUESTO QUE ESTABLECE INDICADORES Y SISTEMAS DE INFORMACION CONOCIENDO LOS RESULTADOS PARCIALES, CONOCIENDO A LA VEZ LAS CAUSAS Y PUDIENDO CON ELLO EJERCER OPORTUNAMENTE LAS ACCIONES CORRECTIVAS SOBRE LAS DESVIACIONES.

POR ULTIMO EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS ES UN INSTRUMENTO DE ANALISIS Y CUESTIONAMIENTO DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS, PUESTO QUE LA ASIGNACION PRESUPUESTARIA SE HACE EN FUNCION DE LOS OBJETIVOS QUE SE CONSIDERAN EN EL UNIVERSO EN QUE ACTUA CADA AREA DE PROGRAMACION Y NO PRECISAMENTE EN LA ESTRUCTURA FUNCIONAL DEL ORGANISMO.

VENTAJAS QUE SE OBTIENEN EN SU FORMULACION

- 1.- SE FORMULA Y SE PRESENTA EN BASE AL TRABAJO QUE DEBE EFECTUARSE, ATENDIENDO A OBJETIVOS ESPECIFICOS.
- 2.- EL PLAN DE DESARROLLO DEBE EXPRESARSE Y PLANTEARSE DE TAL FORMA QUE REFLEJE EN LA ACCION, LA ORIENTACION Y EL SENTIDO DE LOS PLANES DE DESARROLLO A MEDIANO Y LARGO PLAZO.
- 3.- UN PRESUPUESTO POR PROGRAMAS DEBERA DETALLAR EL NIVEL DE ACTIVIDADES, DE TAL MANERA QUE SUMINISTREN LOS ANTECEDENTES DEL COSTO, DEL VOLUMEN DE TRABAJO Y LOS RESULTADOS ESPERADOS.

VENTAJAS ADICIONALES

- 1.- PERMITE CONOCER CON EXACTITUD Y RAPIDAMENTE CUANTO ES LO QUE HA GASTADO CADA DEPARTAMENTO O CADA AREA.
- 2.- CONTROL DEL COSTO POR ACTIVIDADES, CON EL QUE SE EVITAN DESVIACIONES ONEROSAS.
- 3.- FIJA OBJETIVOS DETERMINANDO EL TIEMPO NECESARIO PARA ALCANZARLOS.
- 4.- SIRVE DE ELEMENTO DINAMICO DE PLANEACION, COORDINACION, EJECUCION Y CONTROL DE LOS OBJETIVOS Y METAS.
- 5.- SE PUEDE EVALUAR Y DETERMINAR LA EFICIENCIA DE LA OPERACION.
- 6.- PROPORCIONA A LOS EJECUTIVOS UN ANALISIS QUE INTRODUZCA UN ESTILO DE DIRECCION DINAMICA QUE PERMITA ORGANIZAR EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES EN FUNCION DE LA PREVISION DEL FUTURO.

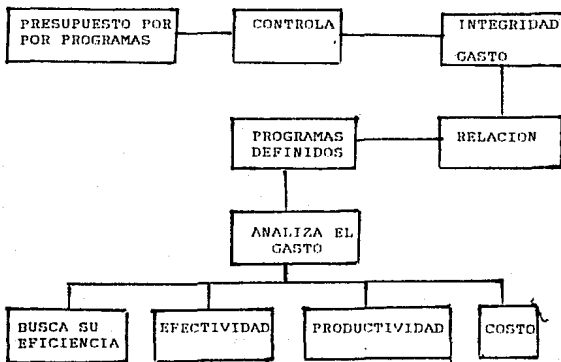
PRESUPUESTO POR PROGRAMAS.

ES UNA TECNICA PROGRAMATICA FINANCIERA.

--SU EJECUCION ESTABLECE RELACIONES ENTRE OBJETIVOS Y RECURSOS.

--ES UN SISTEMA QUE PERMITE LOGRAR LA MEJOR SATISFACCION DE LAS NECESIDADES MEDIANTE EL USO RACIONAL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS.

EN CONSECUENCIA EL OBJETIVO ES ALCANZAR LOS OPTIMOS RESULTADOS DE UNA FUNCION CON LOS RECURSOS QUE SE DISPONEN.



CONSIDERO QUE EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS ES EL SISTEMA QUE MAS CONVIENE A LA EMPRESA EN CUESTION YA QUE LE PERMITE EN UN MOMENTO DADO CONOCER CUANTO ES LO QUE HA GASTADO CADA AREA O DEPARTAMENTO. LO QUE PERMITE UN MEJOR CONTROL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS.

EN ESTE SISTEMA PRESUPUESTAL HABRA TANTOS PRESUPUESTOS COMO DEPARTAMENTOS TENGA LA EMPRESA. EL PRESUPUESTO GLOBAL DE LA EMPRESA SE INTEGRARA DE TODOS Y CADA UNO DE LOS PRESUPUESTOS DE LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS.

POR CADA DEPARTAMENTO HABRA UN ENCARGADO DE ELABORAR LA SOLICITUD PRESUPUESTAL, ESTA PERSONA SERA LA ENCARGADA DE EJERCER Y CONTROLAR EL EJERCICIO PRESUPUESTAL DE SU DEPARTAMENTO, PREPARAR INFORMES PARA ENVIARLOS AL JEFE DE DEPARTAMENTO Y ESTE A SU VEZ INFORMARA A LA DIRECCION.

ESTE SISTEMA PERMITE LLEVAR UN MEJOR CONTROL, YA QUE CADA DEPARTAMENTO TRATARA DE AJUSTARSE A SU PRESUPUESTO AUTORIZADO.

EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS SE BASA EN EJERCICIOS DE AÑOS ANTERIORES. ASI COMO TAMBIEN EN LAS ACTIVIDADES PROGRAMADAS PARA SATISFACER EN EL PERIODO QUE SE ESTA PRESUPUESTANDO.

EN LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS DE CADA DEPARTAMENTO ES RECOMENDABLE QUE CADA UNO DE LOS COLABORADORES APORTEN IDEAS PARA UN MEJOR CONTROL DEL PRESUPUESTO, ASI COMO TAMBIEN EN SU ELABORACION.

TAMBIEN ES RECOMENDABLE QUE MES CON MES SE HAGA UN ANALISIS DE LO GASTADO EN CADA RENGLON, PARA ASI DETECTAR ANORMALIDADES EN LA EJECUCION DEL PRESUPUESTO, QUE DE NO SER DETECTADAS A TIEMPO PODRIAN TRAER CONSECUENCIAS GRAVES.

LA TECNICA PRESUPUESTAL POR PROGRAMAS FUE CREADA PRINCIPALMENTE PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DEL SECTOR PUBLICO, LO CUAL NO QUIERE DECIR QUE NO PUEDA APLICARSE EN LAS EMPRESAS PRIVADAS.

CAPITULO IV

**ETAPAS DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS.
APLICACION DE UN CASO PRACTICO.**

IV. I PLANEACION.

LA PLANEACION CONSISTE EN ADELANTARNOS A LO QUE QUERREMOS HACER, COMO Y CUANDO HACERLO, QUIEN LO DEBERA HACER, ASI COMO DETERMINAR EL TIEMPO Y COSTO, LA PLANEACION NOS AYUDA A DEFINIR DONDE ESTAMOS Y DONDE QUERREMOS LLEGAR.

SI QUERREMOS QUE EL PLAN DE RESULTADOS, DEBEMOS ELABORARLO EFICIENTEMENTE, CON ORDEN, CON EXPERIENCIAS PASADAS, NO DEBEMOS IMPROVISAR.

ES NECESARIO HACER LOS PLANES, PARA SABER COMO SE COORDINARA LA ACCION Y QUIEN DEBERA REALIZARLA.

EL BUEN RESULTADO DE LA PLANEACION DEPENDERA DE LA INFORMACION ESTADISTICA QUE SE POSEA EN EL MOMENTO DE EFECTUAR LAS ESTIMACIONES, YA QUE ADEMAS DE LOS DATOS HISTORICOS ES NECESARIO ENTERARSE DE TODO AQUELLO QUE SE PROCURA REALIZAR Y QUE AFECTE DE ALGUN MODO LO QUE SE PLANEA, PARA QUE CON BASE EN LAS EXPERIENCIAS ANTERIORES PUEDAN PROYECTARSE LOS POSIBLES RESULTADOS FUTUROS.

PARA QUE EXISTA UNA BUENA PLANEACION ES NECESARIO CONOCER LA EMPRESA, SU ORGANIZACION Y SUS NECESIDADES.

EL CONTAR CON UN SOPORTE AMPLIO Y PRECISO DE LAS APLICACIONES QUE SE DARAN A LOS RECURSOS FINANCIEROS SOLICITADOS, PERMITIRA QUE LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES TANTO INSTITUCIONALES COMO FEDERALES, ASIGNEN CON BASES BIEN FUNDAMENTADAS LOS RECURSOS DE QUE SE DISPONEN. TAL ASIGNACION ES IMPORTANTE CONSIDERANDO EL ESQUEMA DE RACIONALIZACION Y AUSTRERIDAD AL QUE ACTUALMENTE SE CINE EL GOBIERNO FEDERAL, YA QUE LOS RECURSOS ESCASOS DEBERAN DE OTORGARSE A AQUELLOS PROGRAMAS QUE ADEMAS DE SER PRIORITARIOS MUESTREN TRANSPARENCIA ANTE LOS OBJETIVOS QUE SE PERSIGUEN Y LOS RECURSOS QUE SE COMPROMETEN.

LO ANTERIOR HACE NECESARIO QUE PARA ESTE CICLO DE PLANEACION SE INSTRUMENTEN FORMATOS ADICIONALES A LOS YA ESTABLECIDOS, CON EL OBJETIVO EN MENTE DE QUE A MAYOR CLARIDAD Y PROFUNDIDAD EN LA INFORMACION CONTENIDA, MAYOR SERA TAMBIEN LA POSIBILIDAD DE CONTAR CON LOS RECURSOS SOLICITADOS.

PARA LA PLANEACION DEL PRESUPUESTO DE LA OFICINA DE LA GERENCIA SE TOMA EN CUENTA EL PRESUPUESTO DEL AÑO ANTERIOR,

Y SE ESTIMAN LAS NECESIDADES QUE PUEDAN SURGIR EN EL TRANCURSO DEL AÑO QUE SE ESTA PRESUPUESTANDO, ESTO EN BASE A LAS EXPERIENCIAS DE AÑOS ANTERIORES, ASI COMO LAS NECESIDADES EXISTENTES EN EL MOMENTO DE LA PLANEACION, SERAN TOMADAS EN CUENTA LAS POLITICAS DE AUSTRERIDAD Y RACIONALIZACION DEL GASTO EMITIDAS POR LA DIRECCION DE LA EMPRESA.

EL ANTEPROYECTO DEL PRESUPUESTO (ANEXO 1) SE HACE CON SEIS MESES DE ANTICIPACION APROXIMADAMENTE Y SE ENVIA A LA GERENCIA DE LA RAMA CORRESPONDIENTE PARA SU TRAMITACION.

SE PLANEA A PRECIOS CONSTANTES DE MAYO DEL AÑO QUE CORRESPONDA Y LA SUBDIRECCION DE PLANEACION Y COORDINACION SE ENCARGA DE APLICAR LOS FACTORES DEL INDICE DE INFLACION PARA CONVERTIRLOS A PRECIOS CORRIENTES.

IV.11 DEFINICION DEL AREA PROGRAMATICA.

ESTA ETAPA ES IMPORTANTE DENTRO DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS, YA QUE DEBEMOS DETERMINAR PARA QUE GASTOS VA A PEDIR CADA UNO DE LOS DEPARTAMENTOS QUE INTEGRAN LA EMPRESA. SI NO SE DEFINIERA EL AREA PROGRAMATICA PODRIAMOS CAER EN LA DUPLICIDAD DE GASTOS, ES DECIR QUE VARIOS DEPARTAMENTOS PIDIERAN CREDITO PARA SATISFACER EXACTAMENTE LA MISMA NECESIDAD.

POR ESO ES IMPORTANTE QUE CADA DEPARTAMENTO HAGA MES CON MES UNA SOLICITUD DE CREDITO PRESUPUESTAL (ANEXO 6) ESPECIFICANDO SUS NECESIDADES.

POR MEDIO DE LA DEFINICION DEL AREA PROGRAMATICA VAMOS A LOGRAR UNA MAYOR Y MEJOR COORDINACION Y CONTROL DE LAS ACTIVIDADES A DESARROLLAR.

EN EL CASO QUE NOS OCUPA EL AREA PROGRAMATICA SERIA LA GERENCIA DE ZONA, PERO COMO OFICINA ADMINISTRATIVA, YA QUE TAMBIEN PODRIA MENEJARSE COMO CENTRO DE TRABAJO, O BIEN COMO LA OFICINA QUE CONTROLA ADMINISTRATIVAMENTE A TODOS LOS CENTROS DE TRABAJO QUE INTEGRAN LA ZONA SUR.

IV. III ELABORACION DEL PRESUPUESTO.

LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO ANUAL INSTITUCIONAL SE INTEGRA CON LA INFORMACION DE LOS REQUERIMIENTOS DE LAS DIVERSAS AREAS QUE CONFORMAN LA INDUSTRIA PETROLERA.

LOS CENTROS DE TRABAJO A FINES DEL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO FORMULARAN UN ANTEPROYECTO DEL PRESUPUESTO DEVENGABLE A EJERCER EL AÑO SIGUIENTE, ESTE ES ENVIADO A LA GERENCIA DE RAMA RESPECTIVA, LA CUAL CONSOLIDA ESTA INFORMACION Y LA PRESENTA A LA SUBDIRECCION A LA QUE PERTENECE.

CADA SUBDIRECCION AL TENER CONSOLIDADO SU ANTEPROYECTO INTEGRAL CON TODOS LOS CENTROS DE TRABAJO QUE LA COMPONEN, PRESENTA A TRAVES DE LA GERENCIA DE PLANEACION DE LA RAMA SU PRESUPUESTO A PRECIOS CONSTANTES, SIENDO RESPONSABILIDAD DE LA SUBDIRECCION DE PLANEACION Y COORDINACION LA CONVERSION A PRECIOS CORRIENTES, Y DE LA INTEGRACION DEL PRESUPUESTO A EJERCER.

LA SUBDIRECCION DE PLANEACION Y COORDINACION SERA LA RESPONSABLE DE INTEGRAR EL ANTEPROYECTO DEL PRESUPUESTO DE LA INSTITUCION A NIVEL DEVENGABLE PRESENTANDOLO AL COMITE DE PLANEACION INSTITUCIONAL PARA SU ANALISIS, UNA VEZ REALIZADOS LOS AJUSTES PROPUESTOS, LO SOMETERA A LA APROBACION DEL DIRECTOR GENERAL EN EL SEÑO DEL COMITE GENERAL.

EL ANTEPROYECTO DEL PRESUPUESTO APROBADO POR LA DIRECCION GENERAL SE PRESENTARA PARA SU NEGOCIACION EXTERNA ANTE LA SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO, A TRAVES DE LA SECRETARIA DE MINAS E INDUSTRIA PARAESTATAL, LA AUTORIZACION POSTERIOR DEL PRESUPUESTO DE LA FEDERACION POR EL PODER LEGISLATIVO SERA LA QUE DE A LA PARTE CORRESPONDIENTE A LA INSTITUCION EL CARACTER DE PROGRAMA-PRESUPUESTO-OFFICIAL DE PETROLEOS MEXICANOS.

YA AUTORIZADO ESTE, ES DEVUELTO A LA INSTITUCION, ASIMISMO LA SUBDIRECCION DE PLANEACION Y COORDINACION HARA DEL CONOCIMIENTO DE LAS SUBDIRECCIONES SU PRESUPUESTO APROBADO, LAS SUBDIRECCIONES A SU VEZ, LLEVARAN A CABO UNA DERRAMA Y CALENDARIZACION MENSUAL CON BASE EN LOS PRESUPUESTOS NEGOCIADOS HASTA NIVEL DEPARTAMENTO.

EL PRESUPUESTO AUTORIZADO A CADA DEPENDENCIA, (SUBDIRECCIONES, COORDINACIONES, GERENCIAS, SUPERINTENDENCIAS Y DEPARTAMENTOS) SERA EL LIMITE DE LOS RECURSOS FINANCIEROS DE QUE DISPONDRÁ PARA EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS ESTABLECIDOS EN LOS PROGRAMAS, SIENDO SU RESPONSABILIDAD LA SOLICITUD, OPERACION, CONTROL Y EJERCICIO DEL PRESUPUESTO.

MENSUALMENTE CADA CENTRO DE TRABAJO TENDRA QUE SOLICITAR, A LA GERENCIA DE FINANZAS, LA MINISTRACION DE LOS RECURSOS FINANCIEROS, TOMANDO COMO BASE SU PRESUPUESTO ANUAL CALENDARIZADO. A DICHA SOLICITUD, YA DEBIDAMENTE APROBADA SE LE DENOMINA "PROGRAMA MENSUAL DE FLUJO DE EFECTIVO".

POR AÑOS LA EMPRESA SE HA VALIDO DE ESTE PROGRAMA MENSUAL, (QUE ACTUALMENTE SE LE DENOMINA PRESUPUESTO MENSUAL DE FLUJO DE EFECTIVO), PARA MOVERSE EN EL AMBITO ECONOMICO NACIONAL. ESTE PROGRAMA MENSUAL ES CONGRUENTE CON EL PROCESO DEL PRESUPUESTO ANUAL DE LA INSTITUCION EN SU FASE DE CONTROL, Y TIENE POR TANTO UNA GRAN IMPORTANCIA, YA QUE REPRESENTA LA ESTIMACION DE FONDOS NECESARIOS PARA EL PAGO DE LOS COMPROMISOS MENSUALES DE LA INSTITUCION, Y PERMITEN ADMINISTRAR LOS RECURSOS FINANCIEROS, CON OPORTUNIDAD DENTRO DE UN CONTEXTO DE APEGO A LA NORMATIVIDAD INSTITUCIONAL.

PARA LLEVAR CABO EL PROCESO PRESUPUESTAL DEL ORGANISMO Y POR LA COMPLEJIDAD Y MAGNITUD DE SUS FUNCIONES TANTO OPERATIVAS COMO ADMINISTRATIVAS SE REQUIERE UN GRAN ESFUERZO DE ORGANIZACION Y COORDINACION PARA QUE EL PRESUPUESTO DE LA INSTITUCION SEA COMPATIBLE CON LA ESTRUCTURA PROGRAMATICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA.

LUEGO ENTONCES ES INDISPENSABLE QUE EL PRESUPUESTO DE LA INSTITUCION SE FORMULE DESDE EL NIVEL JERARQUICO MAYOR, HASTA EL NIVEL JERARQUICO MENOR, PARA ASI PODER CONTAR CON UN PRESUPUESTO BASE OPORTUNO QUE PERMITA SU MEJOR SEGUIMIENTO Y CONTROL.

ELABORACION DEL PRESUPUESTO ANUAL SOLICITADO POR LA OFICINA DE LA GERENCIA DE LA ZONA SUR DE PETROLEOS MEXICANOS.

DEBIDO A LA COMPLEJIDAD Y MAGNITUD DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS Y OPERATIVAS DE LA EMPRESA PARA ELABORAR EL PRESUPUESTO ANUAL, SE CONSIDERARON LOS SIGUIENTES FACTORES:

--EL PRESUPUESTO EJERCIDO DEL AÑO ANTERIOR.

--LOS PROGRAMAS ESTABLECIDOS A NIVEL INSTITUCIONAL.

---LAS NECESIDADES INTERNAS PARA EL BUEN DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS, PARA LOGRAR UNA EFICIENTE OPERACION.

PAGOS QUE SE SIGUIERON PARA SU ELABORACION:

1.- UNA VEZ TOMADOS EN CUENTA LOS FACTORES ANTERIORES SE DESAGREGO EL PRESUPUESTO POR PARTIDAS, Y SE CALENDARIZO POR MES DICHA DESAGREGACION, COMO SE MUESTRA EN EL ANEXO 1.

2.- DICHO PRESUPUESTO UNA VEZ REALIZADO Y APROBADO POR EL JEFE DE LA DEPENDENCIA. (EN ESTE CASO EL GERENTE) SE ENVIÓ A LA SUBDIRECCION DE PLANEACION Y COORDINACION, LA CUAL SE ENCARGO DE REVISAR, APROBAR Y CONSOLIDAR EL PRESUPUESTO.

3.- LA SUBDIRECCION DE PLANEACION Y COORDINACION INTEGRO DETALLADAMENTE EL PRESUPUESTO DE PETROLEOS MEXICANOS Y TRAMITO FORMALMENTE EL MISMO ANTE LA SECRETARIA DE MINAS E INDUSTRIAS PARAESTATALES Y LA SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTOS.

4.- UNA VEZ QUE EL PRESUPUESTO FUE AUTORIZADO POR LAS SECRETARIAS CORRESPONDIENTES, (ANEXO 2). LA SUBDIRECCION DE PLANEACION Y COORDINACION ENTREGO EL PRESUPUESTO A LA GERENCIA DE ZONA PARA SER EJERCIDO Y CONTROLADO.

5.- YA QUE EL PRESUPUESTO ANUAL ES AUTORIZADO CADA DEPARTAMENTO HARA UNA SOLICITUD MENSUAL DE CREDITO PRESUPUESTAL MES CON MES, YA QUE COMO SE MENCIONO ANTERIORMENTE EL PRESUPUESTO ANUAL SE CALENDARIZA POR MES, PARA SU FACIL MANEJO Y CONTROL.

INSTRUMENTAL BASICO PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO EN LA OFICINA DE LA GERENCIA DE LA ZONA SUR DE PETROLEOS MEXICANOS.

COMO UN APOYO EN LA FORMULACION DEL PRESUPUESTO, LAS DISTINTAS AREAS DE LA EMPRESA DEBERAN HACER USO DE LOS SIGUIENTES INSTRUMENTOS.

R E G L A M E N T O S :

- REGLAMENTO PARA LA PLANEACION, PROGRAMACION Y PRESUPUESTACION INSTITUCIONALES. TAL DOCUMENTO TIENE COMO FIN PRINCIPAL NORMAR Y DELIMITAR LA INTERVENCION DE LAS DEPENDENCIAS DEL ORGANISMO IMPLICADAS EN EL PROCESO PRESUPUESTAL.

REGLAMENTO PARA LA AUTORIZACION DE INVERSIONES. - ES EL DOCUMENTO QUE ESTABLECE LOS ORDENAMIENTOS BASICOS PARA GARANTIZAR LA CONGRUENCIA DE LA AUTORIZACION DE PROYECTOS DE INVERSION ENTRE SI, CON LOS PLANES Y PROGRAMAS INSTITUCIONALES.

C A T A L O G O S :

---CATALOGO DE CONCEPTOS DE ORIGEN APLICADOS AL PRESUPUESTO. - ES EL DOCUMENTO QUE CONTIENE LOS ELEMENTOS PRESUPUESTALES CLASIFICADOS POR OBJETO DEL GASTO.

---CATALOGO DE CODIFICACION UNICA DE CENTROS DE TRABAJO Y DEPARTAMENTOS. - TAL CATALOGO NOS PERMITE IDENTIFICAR A CADA UNO DE LOS CENTROS DE TRABAJO Y DEPARTAMENTOS QUE INTEGRAN LA ESTRUCTURA PRESUPUESTAL.

---CATALOGO DE CUENTAS COOPERATIVAS Y ESPECIFICAS. - DOCUMENTO QUE TIENE POR OBJETO CLASIFICAR UNA SERIE DE CONCEPTOS DE ORIGEN IDENTIFICANDO AL AREA RESPONSABLE.

---CATALOGO DE LA ESTRUCTURA PRESUPUESTAL POR AREA DE RESPONSABILIDAD. - PERMITE NORMAR Y ORDENAR LA FORMULACION

DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS, DENTRO DE UN MARCO DE REFERENCIA QUE CONSIDERA LA ORGANIZACION DE LA INSTITUCION, INDICANDOSE LOS PROGRAMAS Y SUBPROGRAMAS, ACTIVIDAD Y/O NATURALEZA DE LA INVERSION.

F O R M A T O S :

--FORMATOS PARA EL REGISTRO DE LA INFORMACION PRESUPUESTAL - SON DOCUMENTOS INSTITUCIONALES Y OFICIALES UTILIZADOS PARA CAPTAR LA INFORMACION DE LOS EGRESOS DE OPERACION E INVERSION, A NIVEL RENGLONES DEL GASTO Y POR CONCEPTOS DE ORIGEN.

---FORMATOS COMPLEMENTARIOS DE DETALLE - SON UTILIZADOS CON EL FIN DE HACER MAS EXPEDITA LA AUTORIZACION DE LAS ADQUISICIONES CAPITALIZABLES DE BIENES MUEBLES E INMUEBLES Y CONTIENEN LA DESAGREGACION DE LA INFORMACION PRESUPUESTAL POR CONCEPTO DE ORIGEN

IV. IV EJERCICIO DEL PRESUPUESTO AUTORIZADO.

UNA VEZ QUE SE TIENE EL PRESUPUESTO ANUAL APROBADO SE PROCEDE A CALENDARIZARLO EN FORMA MENSUAL (ANEXO 2) ANOTANDO EN CADA MES LA EROGACION QUE SE PIENSA EFECTUAR CONSIDERANDO LOS PROGRAMAS DE TRABAJO, TANTO DE MANO DE OBRA COMO MANTENIMIENTO Y REACONDICIONAMIENTO POR CONTRATO DE EDIFICIOS QUE ALBERGAN OFICINAS Y CASAS HABITACION DE SUS EMPLEADOS.

EL PRESUPUESTO SE DIVIDE EN DOS GRANDES RUBROS QUE SON: PRESUPUESTO PARA GASTOS DE OPERACION Y PRESUPUESTO PARA GASTOS DE INVERSION (ANEXO 1 Y 2) LOS QUE A SU VEZ ESTAN COMPUESTOS POR CONCEPTOS LLAMADOS RENGLONES DE GASTOS, ESTOS ASU VEZ TAMBIEN ESTAN DIVIDIDOS EN LAS LLAMADAS PARTIDAS PRESUPUESTALES, TODO ESTO PARA FACILITAR SU MANEJO E INTERPRETACION CUANDO ASI SE REQUIERA.

COMO PUEDE APRECIARSE (ANEXO 1 Y 2) EN LA CALENDARIZACION, EL RENGLON DE GASTO SUELDOS Y SALARIOS ES EL RUBRO MAS IMPORTANTE Y EN QUE SIEMPRE SE TIENE ESPECIAL CUIDADO, PARA QUE DE ESTA MANERA SE PUEDAN TENER LOS FONDOS NECESARIOS PARA SU LIQUIDACION.

PARA LA REVISION DEL PRESUPUESTO MENSUAL DE SALARIOS, SE TIENE UN CALENDARIO CON DIAS PREESTABLECIDOS PARA SU DISCUSION A NIVEL ZONA, Y APROBACION A NIVEL OFICINAS CENTRALES EN LA CIUDAD DE MEXICO, DICHA REVISION SE EFECTUA CON TRES MESES DE ANTICIPACION, (POR EJEMPLO, EL MES DE JUNIO SE REvisa ABRIL). LA SECUELA PARA SU REVISION A NIVEL ZONA ES LA SIGUIENTE: EL RENGLON DE SALARIOS SE DIVIDE EN DOS GRANDES GRUPOS A LOS QUE LLAMAMOS, 1) SALARIOS NORMALES, 2) SALARIOS EXTRAORDINARIOS.

EL GRUPO DE SALARIOS NORMALES COMPRENDE A TODOS LOS TRABAJADORES DE PLANTA, TANTO DE CONFIANZA, COMO SINDICALIZADOS., QUE EN LA OFICINA DE LA GERENCIA SON 27, QUE CONFORMAN SU ESTRUCTURA CON DIFERENTES SALARIOS DE ACUERDO A LAS LABORES ENCOMENDADAS Y A LA RESPONSABILIDAD DEL PUESTO.

COMO EL PAGO DE SALARIOS SE HACE CADA CATORCE DIAS SE REVISAN Y ANALIZAN LOS CONTROLES ESTADISTICOS QUE SE LLEVAN (ANEXO 4) EN DONDE SE HAN IDO ANOTANDO LAS EROGACIONES DE CATORCENAS LIQUIDADAS EN MESES ANTERIORES, TOMANDOSE GENERALMENTE LAS MAS REPRESENTATIVAS (DE DOS O TRES MESES ANTERIORES) PROMEDIANDOLAS ENTRE SI, PARA ASI TENER LA BASE DE LA SOLICITUD DEL MES QUE SE ESTA PRESUPUESTANDO.

PARA LA REVISION DE LOS SALARIOS DEL GRUPO DE EXTRAORDINARIOS, SE SIGUE UNA SECUELA SEMEJANTE A LO QUE SE HACE PARA EL GRUPO DE NORMALES. LAS PLAZAS EXTRAORDINARIAS TANTO DE CONFIANZA COMO SINDICALIZADOS SON 4, COMPLEMENTANDO CON ELLAS LA ESTRUCTURA PARA EL DUEN FUNCIONAMIENTO DE LA OFICINA, PARA SOLICITAR SUS SALARIOS SE TOMAN PROMEDIOS DE CATORCENAS ANTERIORES Y SE ADICIONAN LOS SALARIOS DE SUS PROPIAS SUSTITUCIONES, POR VACACIONES, ENFERMEDAD, ETC. ASI COMO TAMBIEN UNA NUEVA CONTRATACION QUE SE NECESITE.

TODA ESTA INFORMACION SE ASIENTA EN EL FORMATO CPMO-5 (ANEXO 5) "SOLICITUD MENSUAL DEL PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA", QUE COMO YA SE MENSIONO ANTERIORMENTE, DESPUES DE SER AUTORIZADO POR EL JEFE DE LA DEPENDENCIA SE LLEVA A DISCUSION A NIVEL CENTRAL A LA CIUDAD DE MEXICO, ANTE EL COMITE PRESUPUESTAL DE MANO DE OBRA, EL CUAL ESTA INTEGRADO POR UN REPRESENTANTE DE CADA UNA DE LAS

SIGUIENTES SUBDIRECCIONES: TECNICA ADMINISTRATIVA (AREA DE RECURSOS HUMANOS), FINANZAS (FLUJO DE EFECTIVO Y CONTROL PRESUPUESTAL) Y PLANEACION. ASI COMO TAMBIEN DE UN REPRESENTANTE DE LA RAMA OPERATIVA QUE SE REvisa PARA ASIGNARLE LOS RECURSOS NECESARIOS PARA SU OPTIMA OPERACION.

DE ACUERDO CON LOS CONTROLES QUE LLEVA EL COMITE PRESUPUESTAL DE MANO DE OBRA (CPMO-5), SE ANALIZAN PROMEDIOS DE CATOCENAS ANTERIORES Y ALGUNOS CASOS SE VAN AL HISTORICO DEL AÑO ANTERIOR COMPARANDO LO SOLICITADO EN EL MES QUE SE REvisa CON EL COMPORTAMIENTO DEL MISMO MES EN EL AÑO ANTERIOR, (JULIO DEL 87 CONTRA JULIO DEL 88) EL CUAL SE IMPACTA CON LOS INCREMENTOS SALARIALES OCURRIDOS, PARA PONERLOS EN IGUALDAD DE CIRCUNSTANCIAS Y ASI AUTORIZAR UN PRESUPUESTO DE ACUERDO A LAS NECESIDADES QUE SE TENGAN.

PARA LA SOLICITUD DE SALARIOS, SE ELABORA LA SOLICITUD DE "OTROS GASTOS DE OPERACION" A LA QUE SE CONOCE COMO "SIAFE" (SOLICITUD DE INFORMACION Y ADMINISTRACION DE FLUJO DE EFECTIVO), (ANEXO 6) DONDE SE INCLUYEN MENSUALMENTE LOS SALARIOS PEDIDOS EN LA FORMA CPMO-5, ASI COMO LAS ADQUISICIONES QUE SE VAYAN A HACER, LOS PAGOS POR CONSTRUCCIONES Y MANTENIMIENTO POR CONTRATO, VIATICOS, GASTOS GENERALES PAGADOS A TERCEROS, ETC., LA CUAL SE ENTREGA A NIVEL ZONA EN LA COORDINACION DE FINANZAS Y CONTROL (DELEGACION DE TESORERIA) Y ELLOS SON LOS RESPONSABLES DE SU ENVIO A LAS OFICINAS CENTRALES EN LA CIUDAD DE MEXICO, AL DEPARTAMENTO DE FLUJO DE EFECTIVO, DONDE SE ANALIZAN, Y EN SU CASO SE HACEN LAS ADECUACIONES NECESARIAS PARA SU AUTORIZACION, SITUANDOSE LOS FONDOS SEMANALMENTE DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE PAGO QUE SE TENGAN.

IV.V CONTROL.

EN MI CONCEPTO EL CONTROL ES LA FUNCION QUE NOS PERMITE EVALUAR SI EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES SE ESTAN REALIZANDO DE ACUERDO CON OBJETIVOS Y PLANES SEÑALADOS. EL CONTROL NOS PERMITE CORREGIR EL CURSO DE LA DIRECCION, EVITANDO ASI CAER EN EL MISMO ERROR O EN OTRO, EL CONTROL SE DA EN LOS NIVELES MAS ALTOS COMO EN LOS DAJOS.

"EL CONTROL ES LA ACCION POR MEDIO DE LA CUAL SE APRECIA SI LOS PLANES Y OBJETIVOS SE ESTAN CUMPLIENDO. LA ACCION CONTROLADORA DEL PRESUPUESTO SE ESTABLECE AL HACER LA COMPARACION ENTRE ESTE Y LOS RESULTADOS OBTENIDOS, LO CUAL CONDUCE A LA DETERMINACION DE LAS VARIACIONES CORRIDAS, SI BIEN LA SIMPLE DETERMINACION DE LAS VARIACIONES NO ES UNA SOLUCION, SERA NECESARIO ANALIZARLAS CON OBJETO DE TOMAR LAS MEDIDAS CONVENIENTE PARA CORREGIR LAS DEFICIENCIAS EXISTENTES".7

EL CONTROL PRESUPUESTAL CONSISTE EN EL REGISTRO DE LAS OPERACIONES REALIZADAS DURANTE EL EJERCICIO PRESUPUESTAL, A FIN DE VERIFICAR Y VALORAR LAS ACCIONES EMPRENDIDAS Y APRECIAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS PROPOSITOS Y POLITICAS FIJADAS PREVIAMENTE.

EL CONTROL PRESUPUESTAL ES UN INSTRUMENTO DEL CUAL SE VALEN LAS EMPRESAS PARA DIRIGIR TODAS LAS OPERACIONES QUE EN ELLAS SE REALIZAN. TAL DIRECCION SE LOGRA A TRAVES DE COMPARAR SISTEMATICAMENTE EL CONJUNTO DE PREVISIONES ESTABLECIDAS PARA CADA UNO DE LOS DEPARTAMENTOS, CON LOS DATOS HISTORICOS QUE REFLEJA LA CONTABILIDAD DURANTE EL MISMO PERIODO.

CUANDO HABLAMOS DE CONTROL PRESUPUESTAL SE ESTA INDICANDO LA COORDINACION DE LAS ACTIVIDADES DE LOS DIVERSOS DEPARTAMENTOS EN LA ORGANIZACION, POR MEDIO DE LAS ESTRUCTURACION DEL PLAN, CUYAS PARTES FORMAN UN CONJUNTO COHERENTE E INDIVISIBLE, EN EL QUE LA OMISION DE CUALQUIERA DE SUS SECCIONES AFECTARIA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ESPERADOS.

7. TECNICA PRESUPUESTAL. DEL RIO GONZALEZ. PAG. I-9
EDIT. ECASA.

DADAS LAS NECESIDADES ACTUALES DE TODA EMPRESA Y EN ESTE CASO PETROLEOS MEXICANOS ANTE CUYO CRECIMIENTO Y EXPANSION, RESULTA INMINENTE EL HECHO DE LLEVAR A CABO UN MEJOR CONTROL DE TODO AQUELLO QUE REQUIERA PARA SU BUEN FUNCIONAMIENTO Y EN ESPECIAL DE SU PRESUPUESTO, EL ACTUAL SISTEMA DE CONTROL QUE SE LLEVA SE LLAMA VINCULACION CONTABLE PRESUPUESTAL Y CUENTA CON ELEMENTOS QUE PUEDEN RESULTAR EFECTIVOS PARA QUE EN UN MOMENTO DADO AQUELLOS QUE EJERZAN DICHO CONTROL ESTEN EN CONDICIONES DE CONOCER EL GASTO DE SU PRESUPUESTO, A NIVEL CONCEPTO DE ORIGEN ASI COMO AL REGION DE GASTO.

PARA LLEVAR EL CONTROL DEL PRESUPUESTO EN LA OFICINA, SE UTILIZAN COMO FUENTE DOS DOCUMENTOS, EL PRIMERO ES EL INFORME DIARIO DE CAJA Y EL SEGUNDO SE DENOMINA CONTROL DE INFORMACION FINANCIERA.

EL PRIMERO ES UN MECANIZADO QUE ELABORA LA CONTADURIA Y EN EL SE REFLEJAN TODOS LOS PAGOS EFECTUADOS DIARIAMENTE Y ESTA CONFORMADO POR DOS SECCIONES EN UNA DE ELLAS SE ANOTAN TODOS LOS INGRESOS Y EN LA OTRA TODOS LOS EGRESOS SIENDO ESTO LA PARTE MEDULAR DE NUESTRO CONTROL. EN ESTE MECANIZADO APARECEN LOS DATOS NECESARIO PARA NUESTRO CONTROL DEL PRESUPUESTO COMO SON: PARTIDA AFECTADA, DEPARTAMENTO, MONTO DEL PAGO, DOCUMENTO QUE LO AMPARA Y EL DIA QUE SE HIZO TAL PAGO.

EL SEGUNDO DOCUMENTO QUE UTILIZAMOS PARA EL CONTROL DEL PRESUPUESTO ES UN FORMATO LLAMADO C.I.F. (CONTROL DE INFORMACION FINANCIERA). ESTE FORMATO ES LLENADO POR EL DEPARTAMENTO AFECTADO, Y EN EL SE ANOTA EL NUMERO DE LA FACTURA O RECIBO QUE SE ESTA PAGANDO, LA CLAVE DE AUTORIZACION DEL CIF, EL DEPARTAMENTO, EL CENTRO DE TRABAJO, EL CONCEPTO DE ORIGEN Y EL IMPORTE DEL PAGO.

TODOS LOS CARGOS QUE APAREZCAN EN EL MECANIZADO AFECTANDO A NUESTRO DEPARTAMENTO DEBEN CHECAR EXACTAMENTE CONTRA LOS DOCUMENTOS C.I.F. (CONTROL DE INFORMACION FINANCIERA), UNA VEZ CHECADOS ESTOS DOS DOCUMENTOS, CAPTURAMOS MES CON MES ESTAS RROGACIONES.

AL TERMINO DE CADA MES ESTOS DATOS SE AGRUPAN POR RENGLON DE GASTO EN EL FORMATO QUE SE MUESTRA EN EL ANEXO 3, EL CUAL NOS SIRVE PARA HACER EL ANALISIS MENSUAL DE LO GASTADO POR RENGLON DE GASTO EL CUAL SE COMPARA CON EL AUTORIZADO ANUAL CALENDARIZADO (ANEXO 2), PARA DETECTAR DESVIACIONES EN EL PRESUPUESTO Y APLICAR LAS CORRECCIONES NECESARIAS.

EN LAS PAGINAS SIGUIENTES SE MUESTRA EL ANALISIS REALIZADO A NUESTRO PRESUPUESTO PARA SABER EL COMPORTAMIENTO DE ESTE.

CONTROL DEL COMPORTAMIENTO PRESUPUESTAL DE LA OFICINA DE LA GERENCIA DE ACUERDO A CADA RENGLON DE GASTO.

E G R E S O S D E O P E R A C I O N .

R-201.- SUELDOS Y SALARIOS

EN ESTE RENGLON QUEDAN COMPRENDIDOS TODOS LOS SUELDOS Y SALARIOS PARA LOS GRUPOS NORMALES Y EXTRAORDINARIOS (PLANTA Y TRANSITORIOS) Y CADA MES SE FUE ANOTANDO LO PAGADO, Y EN EL MES DE OCTUBRE SE HIZO UNA COMPARACION DE LO AUTORIZADO CON LO PAGADO Y SE DETECTO UN SOBREGIRO DE \$60.695 MILLONES, LO CUAL SE DEBE AL INCREMENTO SALARIAL DEL 3% EN EL MES DE MARZO Y DEL 19.5% EN EL MES DE AGOSTO/88, LOGICAMENTE POR TALES AUMENTOS LO AUTORIZADO NO ALCANZA PARA CUBRIR LOS GASTOS DE NOVIEMBRE Y DICIEMBRE, PARA PODERLOS CUBRIR SE HANAN LAS ADECUACIONES NECESARIAS, SE SOLICITARON A LAS OFICINAS CENTRALES LA CANTIDAD DE \$121.000 MILLONES PARA PODER LIQUIDAR LOS MESES QUE FALTAN.

R-202.- ADQUISICION DE MATERIALES, ACCESORIOS Y ARTICULOS NACIONALES.

AL HACER EL ANALISIS EN ESTE RENGLON, ENTRE LO AUTORIZADO Y LO PAGADO NOS DAMOS CUENTA QUE HASTA EL MES DE OCTUBRE SE CUENTA CON UN REMANENTE DE \$58.15 MILLONES MISMOS QUE SERAN UTILIZADOS PARA CUBRIR LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA EN LOS MESES SIGUIENTES (NOVIEMBRE-DICIEMBRE/88)

R-206.- CONSERVACION Y MANTENIMIENTO DIVERSO POR CONTRATO.

DESPUES DE HABER ANALIZADO LO EROGADO EN ESTE RENGLON NOTAMOS QUE AUN CONTAMOS CON UNA DISPONIBILIDAD DE \$143.314 MILLONES PARA LOS MESES DE NOVIEMBRE Y DICIEMBRE.

R-209.- SERVICIOS AUXILIARES PAGADOS A TERCEROS.

EN ESTE RENGLON SE CUBREN LOS SERVICIOS PAGADOS A TERCEROS COMO SON: AGUA, TELEFONO, PERIODICOS Y REVISTAS, ETC. Y PUEDE VERSE QUE AL MES QUE NOS OCUPA (OCTUBRE/88), SE HA TENIDO UNA EROGACION MINIMA Y POR TAL MOTIVO SE TIENE UNA DISPONIBILIDAD DE \$1.022 MILLONES PARA CUBRIR LOS GASTOS EN LOS MESES QUE FALTAN POR TRANSCURRIR (NOV-DIC).

R-210.- FLETES TERRESTRES Y AEREOS.
EN ESTE RENGLON LAS EROGACIONES QUE SE HAN TENIDO SON
MINIMAS POR LO QUE SE CUENTA CON UNA DISPONIBILIDAD DE
\$2.432 MILLONES MISMOS QUE SERAN UTILIZADOS PARA CUBRIR LAS
NECESIDADES QUE SE PRESENTEN EN LOS SIGUIENTES MESES.

R-213.- MANIOBRAS Y ALMACENAJES.
EN REALIDAD LO AUTORIZADO PARA LIQUIDAR LOS GASTOS DE ESTE
RENGLON ES INSIGNIFICANTE (\$160,000) TENIENDO HASTA OCTUBRE
UNA EROGACION ACORDE A ELLO (\$74,000) POR LO QUE SE CUENTA
CON \$86,000 PARA CUBRIR LOS GASTOS DE NOVIEMBRE Y
DICIEMBRE.

R-219.- ARRENDAMIENTOS VARIOS.
LO AUTORIZADO EN ESTE RENGLON SE HA UTILIZADO
PRINCIPALMENTE PARA PAGAR LAS RENTAS DE VEHICULOS PARA
CUBRIR LA FALTA DE LOS MISMOS CUANDO ACI SE REQUIERA, AUN
SE CUENTA CON UNA DISPONIBILIDAD DE \$43.532 MILLONES.

R-222.- VIATICOS, GASTOS DE VIAJE Y REPRESENTACION
LAS EROGACIONES DEL PERSONAL QUE SALE EN COMISIONES SE
CONTEMPLA EN ESTE RENGLON "VIATICOS, GASTOS DE VIAJE Y
REPRESENTACION", Y DEL CONTROL QUE SE LLEVA SE DESPRENDE
QUE YA PARA EL MES DE AGOSTO/66 SE DETECTA UN SOBREGIRO,
SIENDO ESTE PARA EL MES DE OCTUBRE/66 DE \$7.578 MILLONES.
SE SOLICITO A NIVEL CENTRAL UNA ADECUACION NECESARIA POR
\$13.000 MILLONES, CON LO CUAL SE CUBRE EL SOBREGIRO Y
ADEMAS SE TIENE UNA DISPONIBILIDAD DE FONDOS PARA CUBRIR
LOS EGRESOS DE LOS MESES RESTANTES.

R-228.- SERVICIOS DE INTERCOMUNICACION.
EN ESTE RENGLON SE CUENTA CON UNA DISPONIBILIDAD DE
\$431.000.

R-232.- IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES.
DE LOS \$3.155 MILLONES AUTORIZADOS PARA IMPUESTOS Y
CONTRIBUCIONES, NO SE HA REFLEJADO NINGUN GASTO, AUNQUE SI
SE TUVIERON, PUES AQUI SE CONTEMPLAN LOS PAGOS POR LA
TENENCIA DE VEHICULOS ASIGNADOS A LA GERENCIA, PERO COMO LA
SUPERINTENDENCIA DE SERVICIOS LLEVA EL CONTROL DE TODAS LAS
UNIDADES AUTOMOTRICES POSIBLEMENTE NO REALIZO LOS CARGOS
CORRECTOS.

R-234.- GASTOS DE PREVISION SOCIAL.
EN ESTE RENGLON SE MANEJAN LOS CONCEPTOS: LAVADO DE ROPA Y LA CANASTA BASICA, Y DE ACUERDO A LO QUE ACTUALMENTE SE DISPONE NO SE TENDRAN PROBLEMAS PARA LIQUIDAR LOS MESES RESTANTES.

R-235.- GASTOS GENERALES PAGADOS A TERCEROS.
EN ESTE RENGLON ES MANEJA TODO LO CONCERNIENTE A ATENCIONES A FUNCIONARIOS Y LA DISPONIBILIDAD DE FONDOS QUE SE TIENE ES ELEVADO Y EN CONSECUENCIA NO HABRA DIFICULTADES PARA CUBRIR LAS NECESIDADES QUE SE TENGAN.

E G R E S O S D E I N V E R S I O N .

R-310.- REHABILITACION, MODIFICACION Y REACONDICIONAMIENTO POR CONTRATO.
APARENTEMENTE SE TIENE UNA DISPONIBILIDAD DE FONDOS BASTANTE CONSIDERABLE (\$951.936 MILLONES), PERO FALTA CONTABILIZAR APROXIMADAMENTE \$700.000 MILLONES QUE FUERON LIQUIDADOS A TRAVES DEL BANCO INTERNACIONAL. SE ESPERA QUE PARA EL MES DE DICIEMBRE ESTA SITUACION QUEDE REGULARIZADA.

R-315.- ADQUISICION DE BIENES MUEBLES E INMUEBLES NACIONALES.
DEBIDO A LAS POLITICAS DE AUSTERIDAD DICTADAS POR LA DIRECCION DE LA EMPRESA, LAS ADQUISICIONES QUE SE AUTORIZARON FUERON MINIMAS POR LO QUE ACTUALMENTE SE CUENTA CON \$851.901 MILLONES PARA CUBRIR LAS NECESIDADES QUE PUDIERAN PRESENTARSE.

DE ESTA MANERA PODEMOS CONOCER CUANTO ES LO QUE SE HA GASTADO EN CADA RENGLON DE GASTO, Y AUNQUE PARECE SENCILLO ES MUY IMPORTANTE IR LLEVANDO ESTE CONTROL MES CON MES PARA QUE DE ESTA FORMA PODEAMOS TOMAR DECISIONES ACERCA DE TRANSFERENCIAS DE FONDOS O AMPLIACIONES PARA ASI PODER SATISFACER LAS NECESIDADES QUE LA EMPRESA TENGA.

ASI PUES QUEDA DESCRITO EL CONTROL QUE SE LLEVA DEL PRESUPUESTO EN LA OFICINA DE LA GERENCIA, EN FORMA PORMENORIZADA PARA SU FACIL MANEJO Y COMPRESION.

IV.VI EVALUACION.

UNA DE LAS ETAPAS MAS UTILES DENTRO DE LA TECNICA DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS ES LA QUE CORRESPONDE A LA EVALUACION DE LOS RESULTADOS, RN ESTE CONCEPTO SE PODRA ADELANTAR ENORMEMENTE SI SE CUENTA PRIMERAMENTE CON LA COLABORACION INCONDICIONAL DE LAS AREAS DE PROGRAMACION; EN SEGUNDO TERMINO CON LA APORTACION EFICAZ DE CADA UNA UNO DE LOS COMPONENTES DE LAS AUDITORIAS LOCALES DE PRESUPUESTOS; Y POR ULTIMO CON UN ESTABLECIMIENTO ADECUADO DE SISTEMAS PRESUPUESTALES.

ENTRE LOS PRINCIPALES OBJETIVOS DE LA EVALUACION PRESUPUESTARIA SE PUEDEN INCLUIR:

-MEDIR Y COMPARAR LAS ACTIVIDADES E INVERSIONES QUE SE REALIZAN CON LAS METAS PREVISTAS EN CADA PROGRAMA PRESUPUESTAL.

--COMPARAR LOS COSTOS CONSIGNADOS EN LOS PROGRAMAS CON LOS GASTOS REALES DE EJECUCION, PARA QUE CON BASE EN ESA EXPERIENCIA SE MEJORE LA ELABORACION DE LOS PRESUPUESTOS EN LOS EJERCICIOS SIGUIENTES, PROCURANDO LA OPTIMA UTILIZACION DE LOS RECURSOS.

--CORRELACIONAR REVISAR Y AJUSTAR, PERIODICAMENTE LAS ESTIMACIONES DE LOS INGRESOS CON LOS EGRESOS, PARA PROPORCIONAR ELEMENTOS DE JUICIO A LA DIRECCION, A FIN DE QUE SE ADOPTEN OPORTUNAMENTE LAS MEDIDAS CORRECTIVAS DEL CASO.

--ELABORAR LOS INFORMES NECESARIOS Y PERIODICOS QUE PERMITAN ENA EVALUACION MAS CIERTA DE LOS PROGRAMAS, SUGIRIENDO LA ADOPCION DE MEDIDAS OPORTUNAS PARA CORREGIR LAS DESVIACIONES QUE SE OBSERVEN EN LA EJECUCION DE LAS MISMAS.

SE CONOCEN TRES TIPOS IMPORTANTES DE EVALUACION.

1.- EVALUACION DE PROGRAMAS AISLADOS: CONSIDERA CADA PROGRAMA INDIVIDUALMENTE, COMPARANDO LOS RESULTADOS OBTENIDOS CON LAS METAS, RECURSOS, COSTOS Y PLAZOS PREVISTOS.

2.- EVALUACION FUNCIONAL DE PROGRAMAS INTERDEPENDIENTES: CONSIDERA LOS PROGRAMAS SECTORIALES PARA ANALIZAR Y JUZGAR EL EFECTO COMBINADO DE SU EJECUCION FRENTE A LAS METAS, RECURSOS, COSTOS Y PLAZOS PREVISTOS.

3.- EVALUACION DEL IMPACTO ECONOMICO: SE TRATA DE UNA LABOR DELICADA QUE TIENE POR FINALIDAD INVESTIGAR Y DETERMINAR EL IMPACTO DEL GASTO PUBLICO EN LA ECONOMIA, EN ASPECTOS TALES COMO EL INCREMENTO DE SALARIOS, NIVEL OCUPACIONAL, ESTABILIDAD DE PRECIOS, LA TENDENCIA DE LAS PRESIONES INFLACIONARIAS O DEFLACIONARIAS.

HACIENDO UNA EVALUACION GLOBAL DEL GASTO QUE SE HA TENIDO EN LA OFICINA DE LA GERENCIA, SE PUEDE DECIR QUE LOS PROGRAMAS SE HAN CUMPLIDO DE ACUERDO A COMO SE PLANEARON, ES DECIR QUE NO SE HAN TENIDO PROBLEMAS PARA SATISFACER LAS NECESIDADES QUE SE PREVIERON.

HAY DOS RENGLONES (SALARIOS Y VIATICOS) DONDE SE PRESENTAN SOBREGIROS, ESTOS SE DEBEN A LOS AUMENTOS DE SALARIOS OCURRIDOS EN LOS MESES DE MARZO Y AGOSTO, PERO SE ESTIMA QUE NO HABRA PROBLEMAS PARA CUBRIR ESOS SOBREGIROS YA QUE EN OTROS RENGLONES HAY REMANENTES DE LOS CUALES SE HARAN TRANSFERENCIAS PRESUPUESTALES DE FONDOS.

EL NIVEL OCUPACIONAL DE LAS PLAZAS DE ESTA OFICINA SE HA CUBIERTO AL 100%, YA QUE NO SE HA TENIDO LA NECESIDAD DE CONTRATAR NI DESPEDIR GENTES.

LOS NIVELES DE AUMENTO INFLACIONARIO NO HAN TENIDO UN IMPACTO RELEVANTE EN LOS RENGLONES DE GASTO, ESTO DEBIDO A LAS POLITICAS DE AUSTERIDAD EMITIDAS POR LA DIRECCION GENERAL DE LA EMPRESA. PUEDE OBSERVARSE EN EL ANEXO 8, DONDE SE HIZO UNA EXTRAPOLACION DE GASTOS PARA LOS MESES DE NOVIEMBRE Y DICIEMBRE QUE CONTAMOS CON CREDITO SUFICIENTE PARA CUBRIR LAS NECESIDADES DE DICHS MESES.

EN LA GRAFICA QUE APARECE EN EL ANEXO 7, PUEDE APRECIARSE CON MAYOR CLARIDAD EL COMPORTAMIENTO DEL EJERCICIO PRESUPUESTAL, HAY RENGLONES QUE NO APARECEN REPRESENTADOS EN LA GRAFICA LO CUAL QUIERE DECIR QUE TANTO LO SOLICITADO COMO LOS GASTADO NO ES REPRESENTATIVO EN COMPARACION CON OTROS RENGLONES.

C O N C L U S I O N E S

EN LA ACTUALIDAD CUALQUIERE EMPRESA, YA SEA PUBLICA O PRIVADA NECESITA DE UNA ADMINISTRACION EFECIENTE QUE FACILITE LOS MEDIOS, PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS DE TRABAJO PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS PREVIAMENTE.

PARA QUE UNA EMPRESA REALICE ADECUADAMENTE SUS FUNCIONES ES INDISPENSABLE DESARROLLAR EN PLAN ESTRATEGICO DE TODAS LAS OPERACIONES Y ESTABLECER LOS MEDIOS DE CONTROL, PARA QUE DE ESTE MODO LA INFORMACION QUE SE PROPORCIONE A LA DIRECCION CONTENGA LOS ELEMENTOS NECESARIOS PARA LA TOMA DE DECISIONES.

PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO ES NECESARIO CONOCER EL COMPORTAMIENTO DE LA EMPRESA, ASI COMO LAS NECESIDADES DE ESTA, LOS OBJETIVOS QUE PIESAN LOGRARSE Y EN QUE TIEMPO, ASI COMO TAMBIEN ES NECESARIO QUE HAYA UNA BUENA COLABORACION POR PARTE DE LAS PERSONAS QUE INTERVIENEN EN SU ELABORACION.

EL PRESUPUESTO POR AREA DE RESPONSABILIDAD ES UNA GRAN AYUDA A LA ADMINISTRACION, PERMITE UN BUEN CONTROL SOBRE EL DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS FIJADOS EN CADA AREA DE LA EMPRESA, LO CUAL PERMITE LA CORRECCION DE DESVIACIONES Y TOMA DE DECISIONES ADECUADA.

LA IMPLANTACION DEL PRESUPUESTO BASE CERO NO ES LA RESPUESTA CORRECTA A TODOS LOS PROBLEMAS YA QUE REQUIERE DE GRAN CANTIDAD DE TIEMPO Y ESFUERZO PARA LOGRAR QUE FUNCIONE, PERO SI REPRESENTA UN CONCEPTO REVOLUCIONARIO EN MATAERIA DE PRESUPUESTO, YA QUE VIENE A SER UN PROCESO PRACTICO DE ADMINISTRACION PARA MEJORAR LOS RESULTADOS, EN DONDE LA EJICIENCIA PUEDE LOGRAR EFICACIA, ES DECIR LA OBTENCION DEL FIN DESEADO CON EL MINIMO DE ESFUERZO Y CON MAYOR RENDIMIENTO.

EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS REPRESENTA UNA VERDADERA HERRAMIENTA DE CONTROL YA QUE PERMITE EN UN MOMENTO DADO SABER CON EXACTITUDCUANTO ES LO QUE HA GASTADO CADA UNO DE LOS DEPARTAMENTOS QUE CONFORMAN LA EMPRESA.

EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS TAMBIEN FACILITA LA TOMA DECISIONES, REFORZANDO A ESTA MEDIANTE REPORTES PERIODICOS EMITIDOS POR CADA UNO DE LOS DEPARTAMENTOS, TALES REPORTES PERMITEN UN CONTROL EFICAZ DURANTE LA EJECUCION DE LOS

PROGRAMAS RESALTANDO EL COSTO Y LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE ELLOS.

UNO DE LOS OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS ES ESTABLECER COMPARACION ENTRE LAS METAS ALCANZADAS Y SU COSTO, PUDIENDO ASI EJERCER OPORTUNAMENTE CORRECCIONES SOBRE LAS ANOMALIAS ENCONTRADAS.

EL CONTROL PRESUPUESTAL ES UN ELEMENTO QUE NOS PERMITE CONOCER EL DESARROLLO DE LOS PLANES A TRAVES DE LAS FINANZAS. DE ESTA MANERA LA DIRECCION DE LA EMPRESA SIEMPRE CONTARA CON LOS INFORMES NECESARIOS ACERCA DEL COMPORTAMIENTO DE LA EMPRESA.

POR MEDIO DEL CONTROL PODREMOS COMPARAR LO PRESUPUESTADO CONTRA LO REALMENTE OBTENIDO, Y DE ESTA MANERA ESTUDIAR Y ANALIZAR LAS VARIACIONES OBTENIDAS Y DETERMINAR SUS CAUSAS Y DECIDIR CUALES SERAN LAS MEDIDAS QUE SE TOMARAN AL RESPECTO.

SI EL CONTROL DEL PRESUPUESTO SE LLEVA DE UNA MANERA PERIODICA, DIGAMOS QUE CADA MES SE DEBE HACER UN ANALISIS DE LOS GASTOS REALMENTE EFECTUADOS CONTRA LOS AUTORIZADOS, ESTO CON EL FIN DE DETECTAR A TIEMPO LOS SOBREGIROS O REMANENTES, O BIEN EL CUMPLIMIENTO DE LOS PROGRAMAS, PARA PODER APLICAR LA MEDIDAS CORRECTIVAS Y EVITAR CAER EN EL MISMO ERROR.

EL CONTROL ES DE GRAN IMPORTANCIA PARA EL PRESUPUESTO, YA QUE PARA QUE ESTE SE CUMPLA ES NECESARIO CONTROLARLO.

ANEXOS

ANEXO 1

PROYECTO DE EGRESOS DE OPERACION E INVERSION PARA 1988

CENTRO DE TRABAJO: COAFINANALCO 930 DEPTO.: GERENCIA: OMA 20000

AL. 11105	EGRESOS DE OPERACION	AMTEPROYECTO A PRECIOS DE MAYO/87 (PRECIOS CONSTANTES)													
		TOT. AÑO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
R-201A	---SUEL. SAL. MORAL Y EXTRAOR---	10,302,000	10,302,000	10,302,000	10,302,000	10,302,000	10,302,000	10,302,000	14,453,000	10,302,000	10,302,000	10,302,000	10,302,000	39,597,000	157,070,000
R-202	---ADQ. MAT. ACC. Y ART. MAL---	5,400,000	5,035,000	8,675,000	6,160,000	7,125,000	7,000,000	9,020,000	5,250,000	4,220,000	10,400,000	6,155,000	3,150,000	77,599,000	
R-206	---CONSERV. Y MTO. DIV. POR CONT---	10,400,000	23,190,000	20,400,000	35,200,000	21,900,000	11,100,000	4,200,000	21,000,000	2,900,000	12,600,000	15,800,000	4,900,000	181,650,000	
R-209	---SERV. RUT. PAS. A TERCEROS---		50,000		50,000	100,000	100,000	100,000	50,000		50,000			500,000	
R-210	---FLETES TERREST. Y AEREOS---	520,000	500,000	520,000	520,000	500,000	520,000	500,000	500,000	520,000	500,000	520,000	500,000	6,120,000	
R-215	---MANTENIM. Y ALMACENAJES---		40,000	40,000		40,000			40,000		40,000		40,000	240,000	
R-219	---ARRENDAMIENTOS VARIOS---	2,500,000	2,500,000	2,500,000	2,500,000	2,500,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	33,500,000	
R-222	---VIAT. Gtos. VIE. Y REPRESENTACION---	610,000	760,000	860,000	1,010,000	1,010,000	1,310,000	1,010,000	1,310,000	1,010,000	1,160,000	1,310,000	1,160,000	12,520,000	
R-228	---SERV. DE INTERCOMUNICACION---	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	240,000	
R-230	---PAS. COOP. CON. INST. PUB.---														
R-232	---IMP. Y CONTRIBUCIONES---	1,500,000												1,500,000	
R-234	---Gtos. PREVISION SOCIAL---	765,000	765,000	765,000	765,000	765,000	765,000	765,000	765,000	765,000	765,000	765,000	765,000	9,180,000	
R-235	---Gtos. GUALES. PAS. TER.---	10,290,000	7,890,000	87,890,000	7,890,000	7,710,000	7,710,000	15,580,000	14,580,000	9,110,000	9,110,000	9,110,000	12,610,000	178,880,000	
999	---S U B T O T A L ---	42,307,000	50,852,000	111,772,000	84,217,000	51,972,000	41,827,000	48,648,000	56,817,000	31,847,000	47,947,000	47,042,000	65,742,000	666,990,000	

EGRESOS DE INVERSION		TOT. AÑO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
R-310	---REPAR. MODIFIC. Y REAC. P/CONT---		25,000,000	130,000,000	130,000,000	130,000,000	86,000,000	36,000,000	25,000,000	30,000,000					462,000,000
R-317	---OBRAS---														
R-318	---ADQ. BIEN. NUEB. E IMPUB. MAL---			77,000,000	8,000,000		250,000,000								335,000,000
999	---S U B T O T A L ---		25,000,000	207,000,000	138,000,000	86,000,000	286,000,000	25,000,000	30,000,000						797,000,000

999	----- T O T A L -----	42,307,000	75,852,000	318,772,000	202,217,000	137,972,000	327,827,000	73,648,000	86,817,000	31,847,000	47,947,000	47,042,000	65,742,000	1,457,990,000
-----	-----------------------	------------	------------	-------------	-------------	-------------	-------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	---------------

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

ANEXO 2

PRESUPUESTO DE EGRESOS DE OPERACION E INVERSION PARA 1988

(CONTINUAR A FOLIOS DE PESOS)

CENTRO DE TRABAJO: COATZACOALCOS R30 DEPTO.: GERENCIA ZONA 2000

PARTIDA	DESCRIPCION	PRESUPUESTO AUTORIZADO (PRECIOS CORRIENTES) VERSION 01.01 DEL 10-ENE-88												TOTAL	
		TOT.AGO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE		DICIEMBRE
R-201	---SUEL.SAL.MORR.Y EXTRAORD---		23,782	23,782	23,782	23,782	35,759	23,782	23,782	23,782	23,782	35,759	23,782	77,044	342,404
R-202	---ADM.NAT.ACC.Y IPT.NAL---		11,379	10,610	10,290	12,960	15,014	14,751	19,007	11,063	8,892	21,915	12,870	6,638	163,499
R-204	---COMER.Y MITO.DIV.POR CONT---		21,595	47,114	43,397	73,069	45,473	23,049	8,721	43,604	6,022	25,163	31,932	10,173	380,339
R-209	---SERV.MUL.PAG.A TERCEROS---			105			105	210		210		105			1,051
R-210	---FLETES TERREST.Y AEREO---		989	951	989	989	951	989	951	951	989	951	989	951	11,644
R-213	---MANTENIM Y ALMACENAJES---			27		27		27				27		26	164
R-219	---ARRENDAMIENTOS VARIOS---		5,226	5,226	5,226	5,226	5,226	6,271	6,271	6,271	6,271	6,271	6,271	6,272	70,028
R-222	---VIAT.STOS.VAJE.Y REPRESENT---		1,265	1,576	1,784	2,095	2,095	2,717	2,095	2,717	2,095	2,466	2,717	2,405	25,963
R-228	---SERV.DE INTERCOMUNIC.---		42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	43	505
R-230	---PAG.COOP.COM INST.PUB.---														
R-232	---IMP.Y CONTRIBUCIONES---		3,153												3,153
R-234	---GTOS.PREVISION SOCIAL---		1,618	1,618	1,617	1,619	1,617	1,618	1,617	1,618	1,617	1,617	1,617	1,617	19,410
R-235	---GTOS.GRAVES.PAG.TER.---		21,691	16,210	142,691	16,210	16,253	16,253	32,843	30,735	19,294	19,294	19,207	26,579	377,080
999	---S U B T O T A L ---		90,742	107,261	237,835	134,137	122,667	89,681	95,539	120,915	68,914	114,460	99,527	131,748	1,415,424

PARTIDA	DESCRIPCION	PRESUPUESTO AUTORIZADO (PRECIOS CORRIENTES) VERSION 01.01 DEL 10-ENE-88												TOTAL	
		TOT.AGO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE		DICIEMBRE
R-310	---RENAS.MODIFIC.Y REAC.P/CONT---			52,248	271,692	271,692	179,734	75,238	52,248	62,698					945,558
R-317	---OBRAS---														
R-318	---ADM.BIEN.MUER.E TRMUBER.NAL---				199,424	20,720		647,481							867,625
999	---S U B T O T A L ---			52,248	471,116	292,412	179,734	722,719	52,248	62,698					1,835,173

999	--- T O T A L ---		90,742	159,509	708,951	428,549	302,401	812,400	147,787	183,613	68,914	114,460	99,527	131,748	3,248,601
-----	-------------------	--	--------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	--------	---------	--------	---------	-----------

ANEXO 3

PETROLEOS MEXICANOS
 GERENCIA ZONA SUR
 COMPORTAMIENTO PRESUPUESTAL MENSUAL DE LA OFICINA DE LA GERENCIA ZONA SUR EN 1980.

CENTRO DE TRABAJO: COTACACALCOS (630) DEPTO: 20096

REGLON	DESCRIPCION	VER. 01.01 18-ENE-88 TOT. ANUAL AUTORIZADO	(CANTIDADES A MILES DE PESOS)												TOTAL PAGADO	DIFERENCIA AUT-PAG
			ENERO PAGADO	FEBRERO PAGADO	MARZO PAGADO	ABRIL PAGADO	MAYO PAGADO	JUNIO PAGADO	JULIO PAGADO	AGOSTO PAGADO	SEPTIEMBRE PAGADO	OCTUBRE PAGADO	NOVIEMBRE PAGADO	DICIEMBRE PAGADO		
R-201	---SUEL.SAL.GORN.Y EXTRAD---	362,860	27,926	36,505	41,852	39,241	53,293	23,465	46,135	29,121	41,231	64,524		423,295	(60,435)	
R-202	--- ASG.MAT.ACC.Y ART.MAL ---	163,499	2,502	4,472	21,508	9,156	4,554	4,523	6,476	31,500	9,032	12,431		105,304	58,195	
R-205	---COMER.Y HTO.DIV.POR CONT.---	381,231	4,762	20,473	5,426	7,311	5,608	15,955	69,312	68,219	7,551	13,140		238,017	143,214	
R-209	---SERV.AUT.PAG.A TERCEROS---	1,051						29						29	1,022	
R-210	---FLETES FERREST.Y AEREOS---	11,640	795	309	1,378	538	1,174	591	1,924	1,104	825	540		9,209	2,432	
R-213	---MANTENIMOS Y ALMACENAJES---	160	29	26	15	1		12						74	86	
R-219	---ARRENDAMIENTOS VARIOS---	70,028	3,874	3,645	4,224	3,587	2,959	4,027			2,155	2,923		26,476	43,552	
R-222	---VIAT.GTOS.VAE.Y REPRES.---	25,767	1,132	2,324	2,924	3,424	7,762	1,626	4,137	3,321	2,536	4,049		33,545	(7,778)	
R-225	---SERV.DE INTERCOMUNIC.---	505	24		1		6		28		5			74	431	
R-232	---IMP.Y CONTRIBUCIONES---	3,155													3,155	
R-234	---GTOS.PREVISION SOCIAL---	19,410	2,703	1,141	2,275	1,242	1,154	1,179	1,761	1,134	1,173	1,734		15,673	3,734	
R-235	---GTOS.SUALES.PAG.TER.---	377,080	11,749	13,025	11,004	16,554	11,626	15,272	28,829	19,914	10,872	12,204		161,270	215,810	
999	-----S U B - T O T A L -----	1,416,426	55,736	82,240	90,609	81,054	88,256	76,731	168,912	184,213	74,412	110,695		1,013,008	403,418	

PARTIDA	DESCRIPCION	TOT.ANO AUTORIZADO	ESGROSOS DE INVERSION												TOTAL PAGADO	DIFERENCIA AUT-PAG
			ENERO PAGADO	FEBRERO PAGADO	MARZO PAGADO	ABRIL PAGADO	MAYO PAGADO	JUNIO PAGADO	JULIO PAGADO	AGOSTO PAGADO	SEPTIEMBRE PAGADO	OCTUBRE PAGADO	NOVIEMBRE PAGADO	DICIEMBRE PAGADO		
R-310	---REHAB.MODIFIC.Y REAC.P/CONT---	1,053,226			27,865						63,425			101,290	931,936	
R-318	---ADQ.BIEN.MUEB.E INMUEB.MAL---	847,625	3,090	8,579			101	72			732		1,150	13,724	833,901	
999	-----S U B - T O T A L -----	1,920,861	3,090	8,579	27,865	101	72		64,167		1,150			115,024	1,805,837	
999	-----T O T A L -----	3,337,287	58,876	90,819	128,474	81,155	88,428	76,731	233,079	184,213	75,562	110,695		1,128,032	2,209,255	

ANEXO 4

PETROLEOS MEXICANOS
DIFERENCIA ZONA SUR
COMPORTAMIENTO MENSUAL
MAND DE DERRA AÑO 1988

DEPTO. *****	NORMALES *****	EXTRAORDINARIOS *****	TOTAL *****
** MES: ENE88			
20000	8678	1060	9738
20000	13395	4793	18188
** Subtotal **	22073	5853	27926
** MES: FEB88			
20000	15814	2820	18634
20000	15024	2847	17871
** Subtotal **	30838	5667	36505
** MES: MAR88			
20000	21296	3650	24946
20000	14430	2476	16906
** Subtotal **	35726	6126	41852
** MES: ABR88			
20000	14461	1944	18405
20000	17833	3003	20836
** Subtotal **	34294	4947	39241
** MES: MAY88			
20000	12441	2486	14927
20000	17718	2485	20203
20000	15132	3031	18163
** Subtotal **	45291	8002	53293
** MES: JUN88			
20000	17433	2065	19498
20000	12449	1518	13967
** Subtotal **	29882	3583	33465
** MES: JUL88			
20000	20336	3025	23361
20000	19896	2878	22774
** Subtotal **	40232	5903	46135
** MES: AGO88			
20000	19470	3053	21523

PETROLEOS MEXICANOS
GERENCIA IDNA SUR
COMPORTAMIENTO MENSUAL
MANO DE OBRA AÑO 1989

DEPTO. =====	NORMALES =====	EXTRAORDINARIOS =====	TOTAL =====
20000	14383	3216	17599
** Subtotal **	33853	5269	39122
** NEG: SEP88			
20000	19012	4051	23063
20000	16114	2057	18171
** Subtotal **	35126	6108	41234
*** Total ***	307315	51458	358773

ANEXO 5

PETROLEOS MEXICANOS
COMITE PRESUPUESTAL DE MANO DE OBRA

CPMOS

ANI. 0072

SOLICITUD MENSUAL DE ASIGNACION DEL PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA

MES:	OCTUBRE/NO 13 CATORCENOS	PERIODO:	DEL 3 DE OCTUBRE AL 6 DE NOVIEMBRE DE 1968
------	--------------------------	----------	--

CENTRO DE TRABAJO/OFICINAS ADMINISTRATIVAS, I.S.	CLAVE: 830	GERENCIA: DIRECCION
--	------------	---------------------

ESTRUCTURAS EXISTENTES (1)	OTROS PROPOSITOS (1)	NOVAS INSTALACIONES (1)
----------------------------	----------------------	-------------------------

SALARIOS Y PRESTACIONES NORMALES

GRUPO	CONCEPTO	CANTIDAD SOLICITADA AL CPMO	USO EXCLUSIVO CPMO	CANTIDAD APROBADA
10	PERSONAL PTA. SIND. EN PUESTO BASE	9,600		
16	PERSONAL TRANS. SIND. SUST. EN GRAL.	1,900		
20 y 21	PERSONAL PTA. EN PUESTO BASE CONF.	30,800		
26	PERSONAL TRANS. CONF. SUST. EN GRAL.	2,050		
SUMA DE GASTOS NORMALES:		44,350		

CANTIDAD PREVISTA CALENC. AFICEL. CPMO	
DIFERENCIA ENTRE CANT. SOLIC. Y CALENC.	

SALARIOS Y PRESTACIONES EXTRAORDINARIOS

10	PARTIDAS EXTRAORDINARIAS DEL GRUPO 10	220		
16	PARTIDAS EXTRAORDINARIAS DEL GRUPO 16	220		
20	PARTIDAS EXTRAORDINARIAS DEL GRUPO 20	600		
26	PARTIDAS EXTRAORDINARIAS DEL GRUPO 26			
17 y 18	PERSONAL EN PUESTOS EXTRAORD. SIND.	2,100		
24, 25, 27	PERSONAL EN PUESTOS EXTRAORD. CONF.	3,900		
SUMA DE GASTOS EXTRAORDINARIOS		7,040		

CANTIDAD PREVISTA CALENC. AFICEL. CPMO	
DIFERENCIA ENTRE CANT. SOLIC. Y CALENC.	

SUMA DE GASTOS NORMALES Y EXTRAORDINARIOS	51,390
---	--------

SOLICITUD DE ANTICIPO PARA PAGO DE FONDOS DE ANTIPO DEL PERSONAL DE PLANTA

TIPO DE GASTOS	A	B	C	D
	CANT. SOLIC. MES	MONT. A CUM. ANT.	ASIG. AMPL. F. A.	DIFERENCIA C-D
TOTAL NORMALES Y EXTRAORDINARIOS	10,000			

CONTABILIZADOS, VER	A	1° DE	A B C D	DE	1968
---------------------	---	-------	---------	----	------

ANEXO 6

COORDINACION EJECUTIVA DE TESORERIA
 GERENCIA DE FINANZAS
 DEPARTAMENTO DE FLUJO DE EFECTIVO

PEPEI 3
 FORMA NO. 02

0861.00116

SUBDIRECCION DE FINANZAS
 SOLICITUD DE CREDITO PRESUPUESTAL

Para el Mes de 10 Octubre de 1988

CENTRO DE TRABAJO: 030 COATZACOACOLCOS, VER
 DETACHAMIENTO: 20000 GERENCIA ZONA SUR
 OFICINA PAGADORA: 030 COATZACOACOLCOS, VER
 SUBDIRECCION: 9 GERENCIA DE ZONA

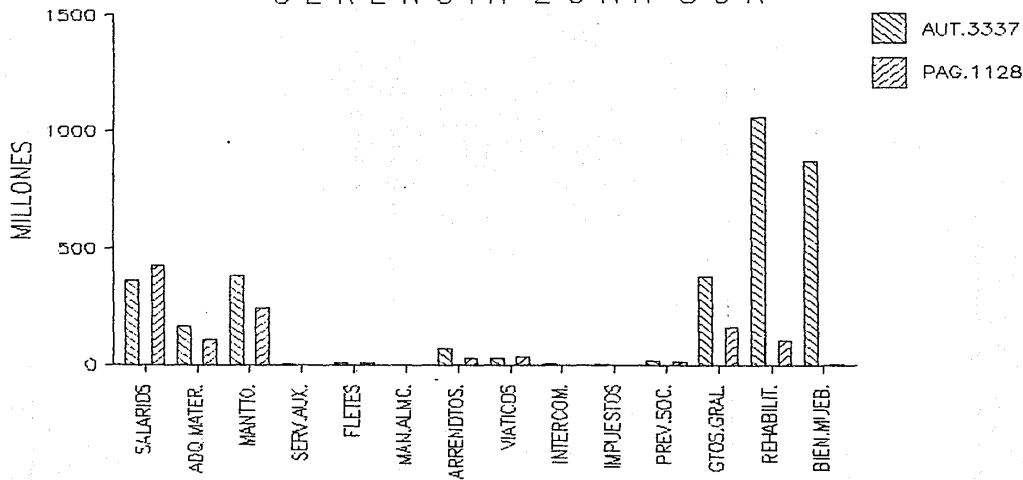
Cubriendo el Periodo:
 Del 3 de Octubre al 6 de Noviembre de 1988

DESCRIPCION	RENSON DEL 610.	NO OPERACION	(A MILES DE PESOS) INVERSION	CREDITOS INSTITUCIONALES	TOTAL
BAJO PUESTO, MPM, Y ENTREGADO	201		51,610		51,610
ADQUISICION MATERIAL MAT.	202		1,200		1,200
CONSEMP. ATIC. DIV. PM. CONTANT	208		16,600		16,600
FLUJO FINANCIEROS Y AEROS	210		1,000		1,000
MANTENIM. Y ALMACENAJE	215		20		20
ATENCION A CLIENTES VARIOS	217		4,500		4,500
VIAJES, SUBSISTENCIA Y REPPES.	220		6,600		6,600
SEVA. INTERESTES FINANCIEROS	206		50		50
ESTUD. REFINANCIAMIENTO	200		101,700		101,700
EFECTIVO - ADQUISICION	190			100,000	100,000
OTROS CONCEPTOS (C. SINCLAS.)	185			10,000	10,000
MUNICIPIO DE FOMER ACHARD	184			15,000	15,000
I.V.A. EDIF. FAGAR	112			3,000	3,000
T O T A L	999		263,330	128,000	391,330

ANEXO 7

PETROLEOS MEXICANOS

GERENCIA ZONA SUR



ANEXO 8

PETROLEOS MEXICANOS
GERENCIA ZONA SUR

COMPORTAMIENTO PRESUPUESTAL MENSUAL DE LA OFICINA DE LA GERENCIA ZONA SUR EN 1988.

CENTRO DE TRABAJO: COATZACOALCOS (830) DEPTO: 20000

REMOLO	DESCRIPCION	VER. DI. 01 18-ENE-88		(CANTIDADES A MILES DE PESOS)												TOTAL PAGADO	DIFERENCIA AUT-PAG
		TOT. ANUAL AUTORIZADO	ENERO PAGADO	FEBRERO PAGADO	MARZO PAGADO	ABRIL PAGADO	MAYO PAGADO	JUNIO PAGADO	JULIO PAGADO	AGOSTO PAGADO	SEPTIEMBRE PAGADO	OCTUBRE PAGADO	NOVIEMBRE PAGADO	DICIEMBRE PAGADO			
R-201	---SUEL. SAL. NORM. Y EXTRA---	362,600	27,926	36,505	41,052	39,241	53,293	33,465	46,135	39,121	41,233	64,524	42,330	42,330	507,953	(145,353)	
R-202	---ADQ. INT. ACC. Y ART. MAL---	163,499	2,602	4,472	21,500	9,156	4,554	4,523	6,476	31,500	8,032	12,481	10,330	10,330	126,364	37,135	
R-206	---CONSER. Y MTTO. DIV. POR COM.---	381,731	1,762	20,493	5,426	7,311	5,808	15,995	69,312	88,219	7,351	13,140	23,801	23,801	285,619	95,712	
R-209	---SERV. AUT. PAG. A TERCEROS---	1,051						29							35	1,016	
R-210	---FLETES TERREST. Y AEREOS---	11,640	795	309	1,378	538	1,194	591	1,924	1,104	835	540	920	920	11,048	592	
R-213	---PAQUETES Y ALMACENAJES---	160	20	26	15	1		12					7	7	88	72	
R-219	---ARRENDAMIENTOS VARIOS---	70,028	3,874	3,645	4,224	3,587	3,959	4,029			2,155	2,023	2,650	2,650	31,796	38,232	
R-222	---VIAT. STOS. VIE. Y REPRESENTACIONES---	25,967	1,132	2,324	2,924	3,424	7,762	1,636	4,437	3,321	2,336	4,049	3,353	3,353	40,253	(14,286)	
R-228	---SERV. DE INTERCOMUNICACIONES---	505	24	1			6		38		5		7	7	88	417	
R-232	---IMP. Y CONTRIBUCIONES---	3,155														3,155	
R-234	---STOS. PREVISION SOCIAL---	19,410	2,903	1,141	2,275	1,242	1,151	1,179	1,761	1,134	1,173	1,734	1,570	1,570	18,836	574	
R-235	---STOS. GRANDES PAG. TER.---	377,080	11,748	13,325	11,006	16,354	11,626	15,272	38,829	19,814	10,892	12,204	16,127	16,127	193,524	183,556	
999	-----S U B T O T A L -----	1,416,426	35,786	82,240	90,609	81,054	88,356	76,731	168,912	184,213	74,412	110,695	101,300	101,300	1,215,608	200,818	
EGRESOS DE INVERSION																	
PARTIDA	DESCRIPCION	TOT. AGO AUTORIZADO	ENERO PAGADO	FEBRERO PAGADO	MARZO PAGADO	ABRIL PAGADO	MAYO PAGADO	JUNIO PAGADO	JULIO PAGADO	AGOSTO PAGADO	SEPTIEMBRE PAGADO	OCTUBRE PAGADO	NOVIEMBRE PAGADO	DICIEMBRE PAGADO	TOTAL PAGADO	DIFERENCIA AUT-PAG	
R-310	---REHAB. MODIFIC. Y REAC. P/COMI---	1,053,256			37,865				63,435						101,300	951,956	
R-318	---ADQ. BIEN. MUEB. E IMPRES. MAL---	867,625	3,090	8,579		101	72		732		1,150		1,372	1,372	16,468	851,157	
999	-----S U B T O T A L -----	1,920,881	3,090	8,579	37,865	101	72		64,167		1,150		11,502	11,502	128,028	1,792,853	
999	-----T O T A L -----	3,337,287	38,876	90,819	128,474	81,155	88,428	76,731	233,079	184,213	75,562	110,695	112,802	112,802	1,343,636	1,993,651	

G L O S A R I O .

PRECIOS CORRIENTES.- CANTIDAD DE DINERO DADA A CAMBIO DE UNA MERCANCIA O SERVICIO, CALCULADA AL MOMENTO DE LA OPERACION.

PRECIOS CONSTANTES.- VALOR DE UNA MERCANCIA O SERVICIO EXPRESADO A PRECIO DE UN AÑO BASE, SE CALCULAN APLICANDO A LOS PRECIOS CORRIENTES DE CADA AÑO EL FACTOR DE CRECIMIENTO DE PRECIOS AL CONSUMIDOR.

PRESUPUESTO DE OPERACION. ES LA ESTIMACION DE LOS RECURSOS ECONOMICOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO PROPIO DE LAS ACTIVIDADES CAPITALIZABLES DE LA EMPRESA. TALES COMO MANO DE OBRA, ADQUISICION DE MATERIALES Y ARTICULOS DE SERVICIO, REPARACION Y CONSERVACION DE MAQUINARIA Y EQUIPO, ARRENDAMIENTO Y OTROS GASTOS.

PRESUPUESTO DE INVERSION.- ES LA ESTIMACION DE LOS RECURSOS ECONOMICOS NECESARIOS PARA LA REALIZACION DE ACTIVIDADES QUE INCREMENTEN EL PATRIMONIO DE LA EMPRESA. TALES COMO GASTOS EXPLORATORIOS, GASTOS DE PERFORACION, MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES Y EQUIPO, OBRAS Y ADQUISICIONES DE BIENES MUEBLES E INMUEBLES.

RENGLON DEL GASTO.- ES EL AGRUPAMIENTO DE CONCEPTOS DE ORIGEN HOMOGENEOS.

PRESUPUESTO COMPROMETIDO.-ES EL IMPORTE DE LAS OBLIGACIONES CONTRAIDAS MEDIANTE PEDIDOS, CONTRATOS, LISTAS DE RAYA, ETC., CORRESPONDIENTES A LA ADQUISICION DE BIENES Y SERVICIOS, PARA EJERCERSE CON CARGO A LAS PARTIDAS DEL PRESUPUESTO APROBADO.

PRESUPUESTO DEVENGABLE.- ES EL IMPORTE DE LAS OBLIGACIONES POR BIENES Y SERVICIOS QUE SE PROGRAMA RECIBIR POR EL ORGANISMO.

PRESUPUESTO DEVENGADO.- ES EL IMPORTE DE LAS OBLIGACIONES A CARGO DEL ORGANISMO, POR BIENES O SERVICIOS RECIBIDOS DE TERCEROS, PENDIENTES DE LIQUIDAR.

PRESUPUESTO EJERCIDO.- ES LA AUTORIZACION DE PAGO CONFORME AL REGLAMENTO DE PAGOS VIGENTE, DEL IMPORTE DE LAS OBLIGACIONES CONTRAIDAS POR EL ORGANISMO, PREVIA PRESENTACION DEL DOCUMENTO.

TRANSFERENCIA PRESUPUESTAL DE FONDOS.- ES EL TRASPASO DE FONDOS QUE SE APLICA DE UNA PARTIDA PRESUPUESTAL A OTRA, QUE ALTERA EL PRESUPUESTO AUTORIZADO PARA UNA GERENCIA DE RAMA, COORDINACION O SUBDIRECCION, POR LO QUE REQUIERE DE LA APROBACION DE LAS PARTES.

PROGRAMA.- CONJUNTO DE ACTIVIDADES Y PROYECTOS ORDENADOS Y VINCULADOS COHERENTEMENTE, QUE REQUIEREN DE UNA ORGANIZACION Y DEMANDAN RECURSOS Y MEDIOS. SE DEFINE A TRAVES DE OBJETIVOS, METAS, ESTRATEGIAS E INSTRUMENTOS DE POLITICA DEBIDAMENTE ESPECIFICADOS EN FUNCION DE LOS LINEAMIENTOS DEL PLAN.

B I B L I O G R A F I A .

GLOSARIO DE TERMINOS PRESUPUESTALES.
SUBDIRECCION DE PRODUCCION PRIMARIA.
PETROLEOS MEXICANOS.

TECNICA PRESUPUESTAL.
DEL RIC GONZALEZ.
EDITORIAL ECASA.

INSTRUCTIVO PARA LA FORMULACION DEL PRESUPUESTO
INSTITUCIONAL DE INGRESOS Y EGRESOS DE OPERACION E
INVERSION.
SUBDIRECCION DE PLANEACION Y COORDINACION.
PETROLEOS MEXICANOS.

ENCICLOPEDIA DE GESTION Y ADMINISTRACION DE
EMPRESAS.
VARIOS.
MANAGEMENT.

CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA.
KOONTZ/O'DONNELL.
MC GRANW HILL.

MATERIAL DIDACTICO. ECONOMICO ADMINISTRATIVO.
CURSO DE VINCULACION CONTABLE PRESUPUESTAL.
INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO.
PETROLEOS MEXICANOS.

REGLAMENTO PARA LA AUTORIZACION DE INVERSIONES.
DIRECCION GENERAL.
PETROLEOS MEXICANOS.

SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL PARA LA ADMINISTRACION
DE FONDOS.
SUBDIRECCION DE FINANZAS.
PETROLEOS MEXICANOS.

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION.
GEORGE R. TERRY, PH. D.
CIA. EDIT. CONTINENTAL, S.A.