

Nº 4
2 Ejm.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO



Facultad de Estudios
Superiores Cuautitlán

EL CONTROL PRESUPUESTAL EN LA BANCA DE DESARROLLO

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :
LICENCIADA EN CONTADURIA
P R E S E N T A :
SILVIA MIRIAM ALFARO VEGA
Asesor: C. P. OSCAR MARTINEZ GOMEZ

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx.

1994

TESIS CON
FALLA ... ORIGIN



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.

A mi esposo Jorge; gracias a su amor, comprensión y apoyo he logrado alcanzar una de mis más grandes metas.

A mi hija Marisol; que es el motivo más importante de mi vida, esperando que este esfuerzo le sirva como ejemplo de superación.

A mi santa madre con todo mi amor; te doy gracias por tu apoyo y confianza que siempre depositaste en mí, esperando que esta meta pueda compensar en algo todos tus sufrimientos y sacrificios.

A mis hermanas Kory y Vero, gracias por todo el apoyo brindado, deseo que lo disfruten al igual que yo. Son adorables.

**A la memoria de mis abuelitos José y Conchita;
como homenaje a lo más limpio del alma.**

**A todos mis Tíos y Primos que
colaboraron con sus consejos y apoyo.**

**Al C.P. Teodoro Ibañez por su asesoramiento, y
orientación para realizar este trabajo.**

**A mi Asesor C.P. Oscar Martínez por
dedicarme parte de su tiempo para la
elaboración de la presente.**

Ulises y Oscar con mucho cariño

EL CONTROL PRESUPUESTAL EN LA BANCA DE DESARROLLO

INTRODUCCION.

CAPITULO I Generalidades del Presupuesto

- 1.- Concepto.
- 2.- Objetivos.
- 3.- Clasificación.
- 4.- Aspectos básicos para la elaboración del Presupuesto.
- 5.- Comité de Presupuestos.
- 6.- Duración.
- 7.- Etapas a seguir para la planeación del Presupuesto.
- 8.- Principales ventajas y limitaciones.

CAPITULO II CONTROL PRESUPUESTAL.

- 1.- Concepto.
- 2.- Objetivos.
- 3.- Proceso de Control.
- 4.- Ingresos, Costo y Gastos controlables.
- 5.- Ingresos, Costos y Gastos no controlables.
- 6.- Control Presupuestal a Priori.
- 7.- Control Presupuestal a Posteriori.
- 8.- Autorizaciones.
- 9.- Analisis y variaciones

CAPITULO III CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

- 1.- Concepto
- 2.- Origen y Desarrollo
- 3.- Importancia de la C.A.R.
- 4.- Características.
- 5.- Registro y guía para la implantación.

CAPITULO IV COMO DESARROLLAR E IMPLANTAR UN SISTEMA DE PRESUPUESTOS.

- 1.- Introducción.
- 2.- Procedimientos para la elaboración del Presupuesto.
- 3.- Calendario de Fecha de entrega de los presupuestos.
- 4.- Entrega de formatos para la elaboración del ppto.
- 5.- Consolidación de la información.
- 6.- Autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público
- 7.- Informar a las diferentes Areas su presupuesto ya autorizado.
- 8.- Avance y reporte mensual del Gasto Corriente e Inversión Física.

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCIÓN.

La estructura y funcionamiento de nuestro país con el crecimiento acelerado de sus necesidades, ha provocado la diversificación de sus actividades convirtiéndolo en un sistema complejo, formado por un gran número de componentes de cuya interrelación depende el logro de objetivos.

Este sistema se ha formado progresivamente encontrándose en una etapa de adecuación permanente, debido a las circunstancias actuales del país.

Al abordar como uno de los componentes del sistema el examen de la administración de una entidad, el primer aspecto en que se repara es el de la estructura que define a los principales órganos de responsabilidad, y delimitan las funciones que a cada uno corresponde en la definición de objetivos y en los grandes ejes de coordinación y control que caracterizan a la gestión moderna.

Es por ello que durante decenios se han buscado bases más objetivas en las cuales apoyar la racionalidad de la gestión administrativa, lo cual ha conducido a los sistemas modernos de la administración entre los cuales la planeación y muy particularmente las técnicas presupuestales, ocupan lugares importantes.

Planeación es la función que tiene por objeto fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientar la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización. Planear significa seleccionar objetivos y los medios para lograrlos.

En la banca moderna, la planeación proyecta los conocimientos de los directivos hacia la acción futura que consideran más adecuada, tratando de estructurar de modo consistente las actividades que garantizan el éxito de la misma.

Así también, encontramos que para hacer frente a los complejos problemas que mencionamos con anterioridad, los directivos de la banca se han preocupado por ejercer un mayor control sobre las inversiones, ingresos, costos y gastos, para lo cual están utilizando la técnica de los presupuestos y el control de los mismos por áreas de responsabilidad.

Toda vez que no es posible administrar y controlar una institución por intuición y buena voluntad, sino que se hace necesario para todo administrador que busque un resultado positivo en su gestión administrativa, trazar un curso a seguir con objetivos predeterminados (presupuestos), y con un sistema que permita controlar y conocer todos y cada uno de los detalles inherentes a la administración de una entidad económica independientemente de la magnitud de dicha entidad (control presupuestal).

Por lo anteriormente expuesto, se deduce que el objetivo fundamental del presente trabajo es mostrar al lector el panorama de la situación inherente a la gestión administrativa representada en este caso por el control presupuestal dentro de la Banca de Desarrollo, el cual es resultado de mi experiencia como participante en el proceso programación-control presupuestal.

Otro de los objetivos que me propongo alcanzar, es mostrar el impacto de contar con sistemas que coadyuven a alcanzar y ejercer control de las metas fijadas por la administración de una banca o institución económica, deseando aclarar que este trabajo no dice la última palabra sobre el tema, ni espera decirlo, pero sí pretende esbozar un panorama en que caben los detalles principales del material que se logró reunir para su mejor composición.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL PRESUPUESTO

1.- CONCEPTO DE PRESUPUESTOS.

El origen de la palabra presupuesto. Bougette o bolsa .- Francés antiguo, sinónimo del control del gasto .

La palabra presupuesto deriva del latín:

Pre= Antes de ; Delante de y

Factus= Hecho, formado

El Diccionario de la Real Academia Española define al presupuesto como: "Participio pasado irregular de presupones" y significa entre otras acepciones, "Cómputo anticipado del costo de la obra y también de los gastos y rentas de un hospital , ayuntamiento u otro cuerpo, y aún de los generales de un estado o especiales de un ramo ; como guerra marina, etc.

El diccionario enciclopédico Oullet lo define en partes como: " cálculo anticipado de gastos, recursos, trabajos por realizarse en un asunto público o privado; planificación de la gestión financiera por cumplir..... en un determinado periodo de tiempo".

C.P. Roberto Macías Pineda en su obra Análisis de los Estados Financieros reporta el siguiente concepto: "Presupuesto es un mecanismo de control que comprende un programa financiero estimado para las operaciones de un periodo futuro. Establece un plan claramente definido mediante el cual se obtiene la coordinación de las diferentes actividades de los distintos departamentos, e influye poderosamente en la realización de las utilidades, que es la finalidad primordial de toda empresa.

Cristóbal del Río.- Es la estimación programada en forma sistemática de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período determinado.

En resumen, puede decirse que el presupuesto es una herramienta utilizada como medida de control de gastos e ingresos para el logro de objetivos en un determinado período.

2.- OBJETIVOS

Al presupuesto se le ha considerado como herramienta muy importante con la que cuenta la administración, y sus objetivos son:

Planear.- Fijar metas, formulando un plan de acción a desarrollar de tal manera que el análisis y la selección de la decisión más adecuada, coadyuve a prever situaciones futuras.

Coordinación.- Se refiere al hecho de armonizar los recursos humanos, materiales técnicos y financieros de la empresa, resultando de ello acciones unificadas que tiendan a la obtención de sus metas.

Dirección.- Es la función ejecutiva; para guiar o conducir e inspeccionar o supervisar las actividades de los subordinados, de acuerdo con lo planeado.

Control.- Se ejecutan una serie de procedimientos que se utilizan para corregir anomalías o desviaciones en la ejecución de planes; esta etapa se percibe como un método que reprime y presiona a los individuos de la organización, que establece límites arbitrarios para la actuación, y que comprende solamente hechos pasados históricos.

3.- CLASIFICACIÓN²

a).- Tipo de Entidad

- Públicos.- Son aquellos que realizan los Gobiernos, Estados, Empresas descentralizadas y Organismos descentralizados, para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias.
- Privados.- Son los que utilizan las empresas particulares como instrumento de su administración.

b) Su contenido

- Principales.- Son un resumen en el que se presentan los elementos medulares de todos los presupuestos de una entidad.
- Auxiliares.- Son los que muestran en forma analítica las operaciones estimadas para cada una de las divisiones (departamentos) de la organización de la entidad.

c) Su forma

- Flexibles.- Son aquellos que consideran anticipadamente las variaciones que pudiesen ocurrir, y permiten cierta elasticidad por posibles cambios a fluctuaciones propias, lógicas o necesarias.
- Fijos son aquellos que permanecen invariablemente durante la vigencia del periodo presupuestario, porque la razonable exactitud con que se han formulado, obliga a la entidad a aplicarlos en forma inflexible.

d) Su duración

- Cortos.- Los que abarcan un año o menos
- Largos.- Los que se formulan para más de un año.

f) La técnica de evaluación.

²CRISTOBAL DEL RIO GONZALEZ "EL PRESUPUESTO" E.C.A.S.A
161b,2

- Estimados.- Se formulan sobre bases empíricas; sus cifras numéricas por ser determinadas sobre experiencias anteriores, representan la probabilidad razonable de que efectivamente suceda lo que se ha planeado.

- Estándar. Son aquellos que por ser formulados sobre bases casi científicas, eliminan en un porcentaje muy elevado las posibilidades de error, por lo que sus cifras representan los resultados que se deben obtener.

g) Su reflejo en los estados financieros.-

- De situaciones financieras.- Muestra la posición estática que tendrá la entidad en el futuro, en caso de que cumplieran las predicciones.

- De resultados. Son los que muestran las posibilidades de utilidades a obtener en un período futuro.

- De costos. Se preparan tomando como base los principios establecidos en los pronósticos de ventas, y reflejan a un período futuro las erogaciones que se hayan de efectuarse en el período presupuestal.

h) Las finalidades que pretenden.

- Promoción.- En forma de proyecto financiero y expansión; para su elaboración es necesario estimar ingresos y egresos que hayan de efectuarse en el período presupuestal.

- Aplicación.- Se elaboran para solicitud de créditos.

-Por programas.- Es preparado normalmente por dependencias Gubernamentales, descentralizada, patronatos, instituciones, etc., sus cifras representan el gasto en relación con los objetivos que se persiguen, determinado el costo de las actividades concretas que cada dependencia debe realizar para llevar a cabo los programas a su cargo

- Función.- Se emplea para determinar anticipadamente las operaciones que hayan de resultar de una conjunción de entidades.

i) De Trabajo

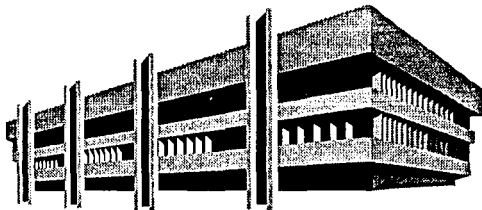
- Parciales se elaboran en forma analítica mostrando las operaciones estimadas por cada división (depto.) de la entidad.
- Previos.- Son los que constituyen la fase anterior a la elaboración definitiva, sujetos a estudios.
- Aprobación.- La formulación previa está sujeta a estudio, la cual da generalmente, ajustes de quienes afirman los presupuestos previos.
- Definitivos.- Es aquel que finalmente se va a ejercer, coordinar y controlar en el período al cual se refiere.
- Maestros o Tipo.- Con estos presupuestos se ahorra tiempo, dinero y esfuerzo, ya que sólo se hacen los que tiene variaciones sustanciales.

4.- ASPECTOS BÁSICOS PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS.

Es importante que antes de la elaboración de los presupuestos se consideren los aspectos básicos que a continuación se mencionan:

a) Tipo de empresa.- Esto es que cada empresa se dedica a diferentes giros, como puede ser una empresa pública o privada, y son distintos presupuestos los de una industrial a una comercial. Es por esta razón que es importante determinar los objetivos, su organización y las necesidades de la misma, realizando estudios económicos y financieros en base a las ventas o prestaciones de servicios, políticas, sistema de control interno. Además de considerar aspectos externos como es la inflación, estabilidad económica, monetaria, etc.

BANCA DE DESARROLLO



b) Definición de metas, objetivos, políticas y procedimientos de la empresa. Este es un punto muy importante, en virtud de que para la realización de algún proyecto es necesario saber a donde vamos para estar en posición de fijar metas, objetivos, políticas y procedimientos para llevarlos a cabo, dándolos a conocer a través de manuales o instructivos, coordinando las funciones con las personas encargadas de la preparación y ejecución del presupuesto, definiendo responsabilidades y los límites de autoridad en cada uno de ellos.

c) Director de presupuestos. Para llevar a cabo la coordinación para la elaboración del plan, es recomendable nombrar a un director de presupuestos, que actuará como coordinador de todos los departamentos que intervienen en la ejecución del plan, mediante la programación de fechas para vigilar que todos los trabajos terminen de acuerdo a lo planeado.

El director de presupuestos debe tener las siguientes cualidades, según J.K. Lasser Business Management Handbook:

- Un conocimiento de la contabilidad general, en tal forma que pueda preparar catálogos de cuentas y manuales de contabilidad, describiendo el contenido de tales cuentas.
- Conocimiento de la contabilidad de costos es decir, que este capacitado para instalar un sistema de costos estándar y ligar el presupuesto con estos estándares.
- Conocimiento sobre los métodos de pronosticar, ó sea, la habilidad necesaria de elegir el mejor método para su empresa.
- Habilidad para analizar la organización de la compañía, expresar en forma gráfica las funciones de los diversos departamentos y establecer los deberes y autoridad de los principales funcionarios.
- Habilidad para conversar y negociar con los más altos funcionarios con el tacto y la dignidad necesaria para crear confianza y buena voluntad para él mismo y para el departamento de presupuestos.
- Habilidad para revisar los procedimientos y las formas utilizadas por la empresa y modificarlos cuando sea necesario para que encajen dentro del programa de presupuestos.
- Habilidad para preparar organigramas y manual del personal.

d) Manual de control presupuestal.- Antes de formular el presupuesto es necesario elaborar el manual de control presupuestal y girar instrucciones claras al personal que intervenga en el plan de operaciones.

Un manual debe contener:

- Objetivos de plan presupuestario
- Organización a través del cual funcionara el presupuesto

- Deberes y responsabilidades del comité de presupuestos, del director de presupuestos y de los jefes de departamentos.
- Duración del periodo presupuestal
- Procedimientos para la aprobación y revisión de los presupuestos.
- Fechas en que deberán estar listas las cédulas presupuestarias y los informes relacionados con los presupuestos.
- Procedimientos para hacer cumplir el presupuesto.
- Cédulas y demás procedimientos necesarios para la elaboración del presupuesto.

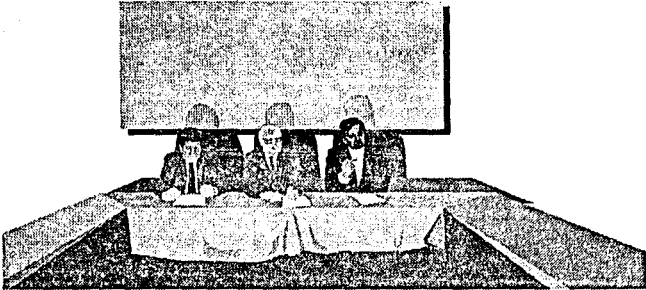
5.- COMITÉ DE PRESUPUESTOS.

Una vez designado al Director de Presupuestos, deberá formarse el comité de presupuestos; los beneficios serán la coordinación de ideas y el compromiso de la responsabilidad del logro de objetivos, que exista una mayor participación en la administración, que haya mayor colaboración en la confección de planes, y se haga del presupuesto una actividad en la cual se de amplia participación del personal, además de despertar interés del mismo para el logro de objetivos.

Funciones del comité .- Utilizando ideas del autor Teodoro Long Long Teodoro, Manual del contador de costos p1297 y siguientes

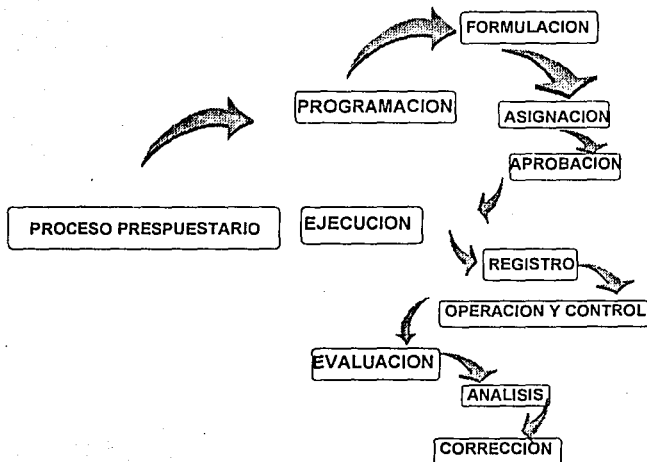
- Recibir los presupuestos parciales de cada departamento presentados al director de presupuesto, analizarlo y hacer las observaciones necesarias.
- Estudiar los cambios a los presupuestos preestablecidos.
- Aprobar el presupuesto general de la institución .
- Considerar y aprobar los cambios que se propongan al presupuesto general una vez que se inicien las operaciones normales de la empresa.

- Recibir y estudiar los informes sobre el presupuesto que muestran los resultados reales y los no reales.
- Recomendar medidas cuando sea necesario.



6.- DURACIÓN.-

Regularmente el presupuesto puede abarcar de uno a dos ejercicios (12 o 24 meses) por la imposibilidad de prever más adelante de estos lapsos, pero fraccionados en estimaciones mensuales, trimestrales o semestrales.

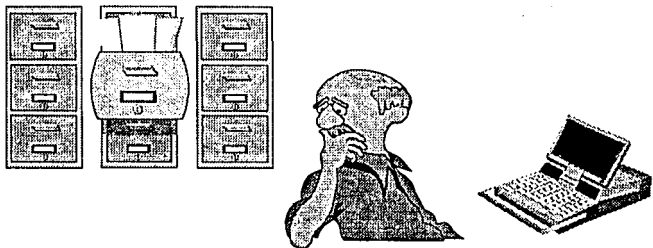


7.- ETAPAS A SEGUIR PARA LA PLANEACIÓN DEL PRESUPUESTO.

Para su preparación se realiza a través de las siguientes etapas:

Previsión o preplaneación.- Para poder realizar una proyección es importante analizar y evaluar el comportamiento de la Institución , con el fin de aprovechar las experiencias pasadas, así se podrá reevaluar o fijar objetivos para alcanzar metas fijadas.

Planeación.- En esta fase es necesario la recopilación de datos, realizando estudios, a través de los departamentos que intervienen.



Formulación.- Se preparan presupuestos parciales, que se elaboran en forma analítica de cada organismo de la institución y se realiza la consolidación previa; en esta fase la aprobación estará sujeta a los ajustes, según las necesidades.

ELABORACION CATALOGOS, FORMATOS E INSTRUCTIVOS

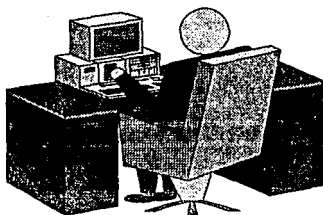


Aprobación .- Después que se obtiene la recopilación de los presupuestos, y se tiene un consolidado, el área de presupuestos, realiza un estudio comparativo del presupuesto contra el ejercido del año anterior para tener un antecedente histórico, y considerando las necesidades de los departamentos involucrados, realizará las modificaciones pertinentes. Esta autorización tiene como objetivo el apoyo y colaboración de los departamentos, para elaborar el presupuesto a ejercer.

ENTREGA DEL MATERIAL



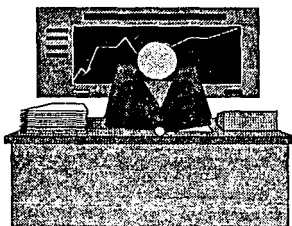
Ejecución y coordinación .- Se dará a conocer a cada departamento su presupuesto autorizado, para que se pueda ejercer durante el periodo anual.



REGISTRO, OPERACION Y CONTROL

1.

Control.- El control presupuestal tiene por objeto, vigilar y coordinar el ejercicio del presupuesto, efectuando estudios comparativos de lo erogado contra lo planeado y de existir variaciones y desviaciones proponer acciones correctivas. Esto se lleva a través de la localización del área del problema, formulando reportes en los que colaboraren los departamentos involucrados, con los que conjuntamente se estudie, investigue y delimite el problema y sus causas, emitiendo un informe en el que se mencione éstas, y la forma en que se obtuvieron.



EVALUACION, ANALISIS Y CORRECCION

Informe.- Se elabora un informe que presente el avance del presupuesto, indicando sus variaciones y resaltando los rubros más importantes a través de un reporte mensual, trimestral o semestral.

8.- PRINCIPALES VENTAJAS Y LIMITACIONES DEL PRESUPUESTO.

Ventajas.

- a) Previsión .- Es proyectar las necesidades de la institución a través de un pronóstico.
- b) Planeación .- Se requiere definir adecuadamente los objetivos básicos de la empresa.
- c) Obliga a establecer una estructura organizacional adecuada, determinando las responsabilidades y límites de las personas que intervienen en la técnica presupuestal.

d) Coordinación e Integración .- Obliga a todos los departamentos a la participación e integración para que unidos se logre los objetivos establecidos.

e) Dirección .- Manejo de lo integrado, de tal manera que las desviaciones o variaciones que seguramente surjan sean estudiadas, valuadas y evaluadas, para la toma de decisiones con buenas bases.

f) Control .- Obliga a realizar un estudio periódico, a través de estudios y la corrección de las variaciones de lo presupuestado y lo ejercido.

Facilita el control administrativo, limitando los gastos, y verificando el cumplimiento de las áreas involucradas en el presupuesto.

g) Personal .- Es un reto que constantemente se presenta a los ejecutivos de una organización para ejercitar su creatividad y criterio profesional, a fin de mejorar la institución.

Limitaciones.

a) Estar basado en estimaciones y muchas veces en pronósticos, en que como toda actividad humana, es susceptible de errores, sobre todo el primer ejercicio de su implantación, ya imprevisible como disposiciones fiscales, tendencia del mercado, actuación de la competencia, pérdida en el poder adquisitivo de la moneda etc.

b) En su costo cuando es elevado, en relación a las posibilidades de la empresa, y a los beneficios que aportan.

c) Cuando se ha tenido por algún tiempo en ejercicio el control presupuestal, se puede confiar demasiado en él, cayendo en errores, por no revisarlo, superarlo y actualizarlo, pues en ocasiones, por vicios, substituyen parte de la administración o privan a los directivos de su libertad de acción y decisión.

d) Es un instrumento que no debe tomar lugar de la administración, uno de los problemas más graves que provocan fracaso de las herramientas administrativas, es el de creer que por sí solas pueden llevar al éxito. Hay que recordar que una herramienta sirve a la administración para que se cumpla su cometido y no para entrar en competencia con ella.

CAPÍTULO II

CONTROL PRESUPUESTAL

1.- CONCEPTO.

Jorge Bulbano.- Control presupuestario tiene por objeto medir qué tan eficiente se ha sido en la ejecución del presupuesto.

Para ello es necesario hacer un análisis comparativo periódico con el fin de detectar el cumplimiento de los presupuesto en las diferentes áreas involucradas, averiguar las causas y buscar los posibles correctivos para las variaciones significativas.

En este proceso se necesitan informes periódicos de ejecución suministrados por los jefes de departamento utilizando los formatos adecuados para cumplir esa información.

Cristobal del Río.- El control presupuestal es un instrumento del que se valen las empresas para dirigir todas sus operaciones, lo anterior se logra a través de la comparación sistemática del conjunto de previsiones establecidas para cada uno de los departamentos, con los datos históricos que refleja la contabilidad durante el mismo período.

George R. Terry.- El proceso determina lo que se está llevando a cabo, valorizando y si es necesario aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo a lo planeado.

Henry Fayol.- Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificar e impedir que se produzcan nuevamente.

En resumen se puede conceptualizar al control presupuestal como la supervisión de las operaciones de la empresa a través de la comparación periódica de los registros de la contabilidad con las operaciones presupuestadas en el mismo período.

2.- OBJETIVOS DEL CONTROL PRESUPUESTAL

- Controlar las operaciones de la empresa
- Medir la eficiencia de las operaciones
- Análisis de las variaciones
- asignación de responsabilidades
- Detectar errores en la organización
- Motivar al personal en el desarrollo de sus funciones
- Lograr una administración por objetivos
- Aplicar una administración por excepciones.

Para que el control presupuestal sea efectivo, es necesario contar con el apoyo de la dirección y la existencia de política y procedimiento para llevar a cabo todas las funciones de la empresa.

3.- PROCESO DE CONTROL

- Identificar el programa objeto de trabajo
- Determinar las metas que se programaron para el período
- Medir resultados del programa
- Analizar las variaciones
- Tomar acciones correctivas si las metas se desvían de lo previsto

4.- INGRESO, COSTO Y GASTOS CONTROLABLES

Se debe hacer una identificación clara de los ingresos, costos y gastos que son controlables y que se pueden asociar a las personas responsables de las áreas , para poder fijar objetivos y fincar responsabilidades; ejemplo sueldos y salarios, publicidad , gastos de viaje, honorarios etc.

5.- INGRESOS, COSTOS Y GASTOS NO CONTROLABLES

Son aquellos conceptos que pueden caer en determinada área pero no se asocian en forma directa al responsable y por lo tanto no se puede hacer mucho para su control ; ejemplo ingresos, impuestos, gastos médicos, energía eléctrica, teléfono etc.

Después de clasificar los ingresos y costos controlables y no controlables se procede a asignar los controlables a los responsables del área.

Esta separación sirve para que al hacer la aplicación de los conceptos de ingresos, costos y gastos de cada área, se pueda hacer una identificación completa de las partidas de las que es responsable el titular del área.

6.- CONTROL PRESUPUESTAL A PRIORI

Por control presupuestal a priori se entiende por control anticipado de ciertas partidas del presupuesto, las cuales requieren su autorización con anterioridad a su ejecución.¹

Como ejemplo de lo anterior tenemos lo siguiente:

¹ TOMADO DE LA TESIS "JOSE ANTONIO SALAZAR" LOS PRESUPUESTOS Y EL CONTROL POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

Como ejemplo de lo anterior tenemos lo siguiente:

a) Contratación del Personal.

Debido a que las contrataciones del personal es un renglón muy delicado y puede llegar a ser muy costoso para una institución, se debe obtener la autorización previa a la contratación, verificando la existencia de partida presupuestal.

b) Compras de Inversión Física.

Al igual que el renglón anterior, se debe ejercer un control estricto sobre todas las inversiones del activo fijo así como obtener autorización previa a su erogación.

7.- CONTROL PRESUPUESTAL A POSTERIORI.

Existen varios conceptos que no será práctico y muchas veces no es posible controlarse anticipadamente como lo es mantenimiento, papelería, energía eléctrica, gastos médicos etc.

El procedimiento que se sigue en este caso es que con base a la comparación mensual de ingresos costos y gastos reales con lo presupuestado, se toman medidas correctivas de aquellos renglones que arrojen variaciones.

B.- AUTORIZACIONES

Como hemos mencionado, las personas que tienen áreas a su cargo serán responsables solamente de aquellos conceptos que están bajo su control y por lo tanto, es conveniente que sean los únicos que autoricen aplicaciones a sus respectivas áreas.

Para llevar a cabo lo anterior se puede utilizar la siguiente forma de autorización en cada comprobante como se puede apreciar a continuación.

ASIGNACION DE PARTIDA PRESUPUESTAL

POR ESTE CONDUCTO NOS PERMITIMOS COMUNICAR A USTED, LA AUTORIZACION DE LA DIRECCION DE CONTROL PRESUPUESTAL, RESPECTO A LA MODIFICACION DE LA PARTIDA SOLICITADA POR LA DIRECCION GENERAL, CORRESPONDIENTE AL PRESUPUESTO DE GASTO CORRIENTE ESTABLECIDO.

TIPO DE PRESUPUESTO: GASTO CORRIENTE

CLASIFICACION PRESUPUESTAL: PRESUPUESTO
AUTORIZADO

5108.-	OTROS HONORARIOS	
5108 01.-	POR SERVICIOS PROFESIONALES	
5108 01 01.-	A RESIDENTES EN EL PAIS	1,000.00

IMPORTE: N\$ 1,000.00

DESTINO: PARA CUBRIR LOS GASTOS DE HONORARIOS POR SERVICIO PROFESIONAL

CENTRO DE CARGO: (10,000)
DIRECCION GENERAL

CENTRO DE COSTOS: (10,000)
DIRECCION GENERAL

9.- ANÁLISIS Y VARIACIONES

El analizar las variaciones es uno de los objetivos primordiales del control presupuestal; a través del análisis de las variaciones se pueden tomar medidas correctivas y determinar el rumbo que seguirá la empresa y aplicar además, una administración por excepciones.

Para llevar acabo lo anterior, se requiere contar con una información oportuna y confiable la cual debe estar codificada de acuerdo a lo presupuestado para que pueda ser comparable.

En la práctica sucede que se asigna un concepto que no se presupuestó; el cual para efectos de información se debe codificar de acuerdo a su origen y por ningún concepto se compensara con otra cuenta que tenga variaciones favorable.

Es obvio que el valor de los reportes y registros relativos a información de esta naturaleza, dependen casi completamente de su exactitud, lo adecuado que sean y la claridad con que se haga resaltar la significación de los hechos importantes y proporcionen a los funcionarios la información que les haga sentir la necesidad de actuar correctivamente, cuando así sea necesario.

Los reporte de eficiencia son más útiles cuando la información se presenta en forma sumaria y se acompaña por los comentarios interpretativos pertinentes. Al diseñar y utilizar los reportes, dos de los objetivos principales de la técnica presupuestal deben tenerse en mente:

- a) La formulación de planes, programas y cédulas de operación.
- b) La implantación de los planes, programas y cédulas.

Los objetivos de los reportes de eficiencia se pueden sumarizar como sigue:

- Permitir a los funcionarios de nivel medio conocer las variaciones más significativas, localizar su origen y establecer responsabilidades, determinar la acción correctivas iniciada.
- Ayudar a la actividad de presupuestos a definir si el presupuesto y el control presupuestal están operando satisfactoriamente o si requieren modificaciones y ajustes.
- Facilitar la preparación de estándares presupuestales variables (flexibles) y la formulación de los presupuestos para ejercicios siguientes. Los reportes del presupuesto deben adaptarse a las condiciones peculiares de cada empresa, sin embargo se pueden mencionar algunos conceptos básicos generales al respecto.
- Los reportes deben adaptarse a la estructura de la organización, reconociendo la definición de responsabilidad.
- Los reportes deben diseñarse teniendo como objetivo el permitir la implantación y operación de la administración por excepciones, en consecuencia deben incluir bases para la evaluación de la eficiencia.
- Deben ser simples y comprensibles.
- Deben ser consistentes con el presupuesto aprobado, con la estructura de la organización y con el catalogo de cuentas, y deben incluir la segregación de las desviaciones controlables y no controlables.
- Periódicamente deben revisarse y eliminar aquellas que ya no llenan una finalidad, por haber desaparecido la razón de su expedición.

En el diseño y preparación de los reportes de control se debe tener en mente que el lector generalmente no será un contador, y que el reporte debe ser más útil al destinatario que al expedidor del mismo. Se debe dar cuidadosa atención al formato; los títulos y encabezados deben ser claros y concisos, y los conceptos deben identificar claramente la información presentada.

Los reportes mensuales y acumulados del año en curso, deben permitir el análisis de la magnitud y tendencias de las desviaciones, su efecto acumulativo sobre los planes aprobados para el ejercicio y la efectividad de las acciones correctivas tomadas. Estos reportes se expresan tanto en términos monetarios como en horas, unidades, porcentajes, tasas, tendencias, etc. y sus destinatarios incluyen tanto al personal de línea como de staff, normalmente funcionarios.

Los reportes comparativos con el año precedente, normalmente son sumarios de los reportes a los que me referí anteriormente y permiten la evaluación de los resultados obtenidos en periodos similares, reconociendo, entre otros los problemas estacionales. Son muy útiles al medir el desempeño respecto a los planes aprobados, ya que es frecuente que la eficiencia del año precedente sea un punto de referencia importante al determinar los objetivos del presupuesto. Cuando las circunstancias han variado radicalmente, por razones reconocidas como no directamente controlables, es frecuente se ajustan los datos del año base para hacerlos comparables con el ejercicio en curso, lo que permite que la comparación se lleve a cabo adecuadamente.

En la fase de planeación, control implica la utilización plena de la información disponible al juzgar acerca de los posibles cursos de acción o de política, y en el seleccionar y definir los planes que se espera logren los objetivos de las empresas en el periodo a que se refiere el presupuesto.

Hay numerosas alternativas para investigar las variaciones significativas y para identificar las causas de las mismas. las principales son:

a) Análisis de la situación de trabajo, incluyendo el flujo del mismo, la coordinación de las actividades, la efectividad de la supervisión y otras circunstancias prevalentes.

b) Observación directa.

c) Investigaciones en el área del problema por funcionarios de línea.

d) Auditorías llevadas a cabo por el personal de control interno .

e) Formulación de reportes especiales con participación del personal involucrado en las actividades del área del problema .

f) El análisis de variaciones .

El análisis de variaciones frecuentemente se define como la manipulación matemática de dos juegos de datos numéricos, con el fin de obtener la conclusión respecto a las causas de la diferencia entre ambos. Una de las cantidades se define como base o punto de referencia . El análisis de las variaciones tiene una amplia aplicación en la elaboración de reportes financieros, frecuentemente se utiliza en las siguientes situaciones:

- Investigación de variaciones entre los resultados reales del ejercicio en curso y los resultados reales de un período precedente . El período precedente se considera como base.

- Investigación de variaciones entre los resultados reales y los estándares, considerando como base los estándares.

- La investigación de variaciones entre los resultados reales y la autorización del presupuesto, considerando el presupuesto como la base.

En cualquiera de estos tres análisis se utiliza el mismo enfoque aritmético, siendo la diferencia únicamente en los datos analizados; posteriormente se mencionarán las causas de las variaciones con respecto al presupuesto .

Habiéndose formulado el presupuesto en forma bastante elaborada, con la participación del personal de las áreas involucradas y habiéndose aprobado el presupuesto como un plan a ejecutar, es necesario que exista un programa definido del análisis de las variaciones, que asegure la continuidad de la evaluación de las mismas, así como de las acciones correctivas tomadas. La

forma de expresión de los resultados de este análisis consiste en los reportes del presupuesto a que me referí anteriormente en la que se trató acerca de la frecuencia del análisis y del reporte, la necesidad de que se reconozca la responsabilidad y razón de la variación y del medio de presentación del análisis

CAPÍTULO III

CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD

1.- CONCEPTO

Entre diversos conceptos que existen de la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad, mencionaré la siguiente.

"La Contabilidad por Áreas de Responsabilidad es un conjunto de procedimientos que sirven como instrumento de la administración para el control de costos y gastos, tomando en cuenta las responsabilidades asignadas a cada funcionario, permitiendo su reducción al mínimo sin perjuicio de la eficiencia de operación de la empresa" tomada del libro "Contabilidad por Áreas de Responsabilidad" del CP. Francisco Carlos Pérez Roman.

En mi opinión, a la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad, es un sistema de información sobre costos y gastos históricos comparados contra los presupuestos e índices, que llega a cada uno de los ejecutivos responsables de llevar a cabo determinada función, con el fin de que puedan apreciar los resultados de su actuación, proporcionándoles asimismo una herramienta para administrar con mayor eficiencia su departamento.

2.- ORIGEN Y DESARROLLO.

Los primeros industriales utilizaron equipo relativamente primitivo y los gastos de fabricación fueron una pequeña parte del costo total, el cuál se podía ignorar en los cálculos de los inventarios. También, hasta el siglo XIX no era usual que una empresa fabricara una variedad de productos, antes

de eso los administradores podían ajustar mentalmente los costos primos para incluir los gastos de fabricación.

Solamente en las últimas fases de la Revolución Industrial, la presión de la competencia hizo una razón importante para desarrollar e implantar un sistema de la contabilidad de costos. Los primeros capitalistas que compitieron con productos manufacturados, tuvieron que caer temporalmente a una posición monopolista. Los precios de venta permitieron gran margen de costo y la innovación exitosa produjo grandes utilidades, con o sin ayuda de los registros.

Finalmente, fue difícil diseminar el conocimiento sobre la contabilidad fábril. Las técnicas de la contabilidad de costos se consideraron secretos industriales. La teneduría de los libros estaba dominada por la tradición mercantil, pocos textos trataba la contabilidad manufacturera, y pocos contadores tuvieron una visión general de la materia. La mayor parte del trabajo de los contadores no escribían ideas o métodos, algunas veces estos transmitían sus ideas solamente cuando un empleado cambiaba de trabajo.

La toma de decisiones administrativas. Los intentos administrativos de una vista total de operaciones, fueron impedidos por la inhabilidad de los contadores para relacionar los datos de costos con cifras de utilidad total. El resultado fue que el sistema de costos que producía un análisis útil de reportes individuales o departamentales, tendía a desintegrarse cuando se aplicaba a la firma total. La primera generación de contadores industriales nunca encontró una base digna de confianza para hacer estudios de los costos totales, y hubo dueños de grandes minas de carbón que no conocieron el costo sobre la base de operaciones pasadas, para usar estos costos para pronosticar futuras operaciones. Esto fue especialmente perjudicial a las

personas que tomaban las decisiones debido a que el pronóstico de costos no-integrado era el registro contable más complejo que ha sobrevivido a las industrias del siglo XVIII. Los mejores contadores establecían cuentas de variación entre los costos esperados y el volumen, incluyendo cálculos detallados de la depreciación e intereses, así como de probables costos de oportunidades de los diferentes métodos, y distintos usos de maquinaria en particular. Es claro que muchos menos precisos y modernos, especialmente cuando los gastos de fabricación fueron un factor importante.

Y muchas de las técnicas necesarias para predecir los costos minuciosamente no habían sido inventadas. La falta de precisión al pronosticar los costos, comenzaba con burdos estimados de rotación de inventarios, el tamaño de mercados, lo extenso de las reservas de mineral o carbón, lo cual no podía ser reprochada totalmente al contador.

El mejor administrador fue visto como remedio para la ineficiencia en las técnicas y la falta de planeación y control, lo cual había causado muchas fallas en los negocios. Sin embargo, no se percibió ninguna relación clara entre la calidad de administrar el uso de los datos contables. En un período de rápida innovación básica, era difícil de disminuir la administración de las funciones técnicas, y la habilidad administrativa tendía a igualarse con técnicas competitivas.

Con el mayor énfasis en producción, la contabilidad y la asesoría administrativa fueron crónicamente infravaluadas, y la gente responde negativamente a estas funciones, ya que tenía que pasar la mayoría de su tiempo en trabajos de rutina. La contabilidad por lo tanto ha tenido que modernizarse para poder cubrir las necesidades de la época actual, y es así como se transforma en una herramienta que ayuda a la administración para el logro de sus objetivos.

3.- IMPORTANCIA

Su importancia destaca como anteriormente mencione, debido al gran crecimiento de los negocios y a la evolución de los mismos, el contador se ve obligado a la delegación de funciones, planeando con anticipación las operaciones; organizando su plan de acción para dirigir y controlar los resultados.

Dentro de las ventajas de la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad encontramos:

a.- Mediante la asignación de Responsabilidad a cada persona relacionada con el incurrimento de los costos de los diferentes niveles administrativos de una organización, permitirá el control de operaciones, costos y gastos con mayor eficiencia.

b.- Las acciones correctivas son más efectivas, pues no sólo se conoce el concepto de variación, sino una explicación de las causas, localización y responsable directo de la misma.

c.- Lograr integrar a la contabilidad general, los costos, los presupuestos de operación, la estructura de la organización y la fijación de responsabilidades a los diferentes niveles de la institución, obteniendo con esto un mejor control y una valiosa combinación de técnicas contables normalmente aisladas, que bajo este nuevo enfoque son más útiles y productivas a la administración.

d.- Permite medir la eficiencia de operación de cada área y estimula al personal, independientemente de su categoría, a sentirse más vinculado con la empresa; despierta conciencia de perfeccionamiento al conocer de

antemano hacia dónde va y estar paulatinamente informado del desarrollo efectuado.

e.- El que ha intervenido en su formulación y aprobación, debe responder por los costos, gastos e ingresos bajo su control, los cuales presupuestó.

f.- Facilita la administración por excepción, ya que para los ejecutivos lo realmente significativo son las variaciones importantes y las causas que lo motivaron, siendo éstas las que coadyuvaran a determinar las acciones correctivas; además de determinar y detectar las variaciones, señala al responsable directo de las mismas.

g.- Se obtiene un máximo aprovechamiento de la contabilidad y del personal, ya que con la creación de Responsabilidad dentro de su nivel correspondiente, se integra en forma simultánea un equipo administrativo que incluye desde el director general hasta jefes de oficina. Establece una red de comunicación constituida por los informes de gastos, y es posible medir el índice de eficiencia.

4.- PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD.

- Adapta la estructura contable a la estructura de la organización.
- Su esencia es la acumulación de costos y gastos controlables de acuerdo con las Áreas de Responsabilidad, para que las desviaciones puedan identificarse con la persona o grupo responsable.
- La información proveniente del sistema, detallada y directamente ayuda a todos los niveles de la organización desde el punto de vista planeación y control.

- La contabilidad es sólo un ajuste mecánico contable que nos ayuda a presentar y definir un concepto administrativo de contabilidad, con el fin de producir datos específicos adicionales o independientes de la información tradicional.

- Despierta conciencia administrativa en todas las personas responsables de la planeación y el control de los gastos.

5.- REQUISITOS Y GUÍA DE IMPLANTACIÓN².

a) Definir una estructura orgánica adecuada. Para poder establecer en una empresa la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad, deben estar perfectamente definidas las actividades que realiza cada persona que forma parte de la organización, además de que esté perfectamente definida la autoridad y responsabilidad de cada uno, de tal manera que nunca ocurra una situación de la cual nadie es responsable, ya que en este sistema debe haber un responsable por cada área para que en caso de existir desviaciones, puedan explicarse las razones que provocaron ciertos hechos en los cuales el sistema de control administrativo estén interesados dichos responsables.

Se requiere contar con una carta u organigrama, ya que es un mecanismo útil para observar y visualizar el sistema formal de la organización.

- Delegación de Autoridad y Responsabilidad.- La delegación es la concesión de autoridad y responsabilidad para actuar.

La delegación está ligada directamente con el programa control, en donde ambas se encuentran equilibradas por la realización óptima de la función.

Dentro de las ventajas encontramos:

²OSCAR SAMANIEGO* CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD*BOLETIN TECNICO DEL INSTITUTO DE CONTADORES PUBLICOS DE NUEVO LEON A.C.

- Permitir al directivo dedicarse a las actividades más importantes, en tanto que las funciones detalladas y rutinarias se delegan.

- A través de ella, la responsabilidad se comparte haciéndose más significativa.

- Motiva a los subordinados en ciertas decisiones importantes.

- Capacita a los subordinados en ciertas decisiones importantes.

b) Descripción de puestos . En el manual de puestos encontraremos:

- Los objetivos generales de la empresa, los del departamento de que se trate y los de las secciones básicas.

- Políticas y algunas normas muy generales tanto de la empresa, como del departamento de que se trate .

- La carta de organización general y las del departamento a que se refiere el manual.

- La reglamentación precisa de los aspectos que requieren la coordinación de ese departamento con los demás de la empresa.

- Definición precisa de la autoridad y responsabilidad de cada jefe.

- Los análisis de puestos de los jefes del departamento o sección.

- Presentación gráfica de los procedimientos y trámites más importantes y usuales dentro del departamento a base de "gráficas de proceso y gráficas de flujo".

En el sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad es muy importante la clara fijación de funciones, responsabilidad y autoridad en los diferentes niveles administrativos, así como una precisión en la estructura de la organización.

c) La necesidad de la departamentalización para implantar el sistema.

En la actualidad no es posible concebir a una empresa como una centralización donde no hay delegación de funciones y en la que conserva en los altos jefes el máximo control, reservando a éstos el mayor número de decisiones, esto no es factible para alcanzar metas de eficiencia y productividad en cada una de las distintas áreas que la integran.

Es por esta razón que es necesario operar en la empresa por áreas de responsabilidad. Estas áreas parciales de la organización suelen llamarse unidades, o departamentos, y constituyen áreas de supervisión que hacen posible cumplir el objetivo de la contabilidad por áreas de responsabilidad como lo es el de facilitar y hacer más eficiente el control de costos y gastos, esto ayuda para identificar a las personas responsables dentro de sus áreas de los cuales solo ellos conocen mejor.

Cada persona es responsable de su área y de rendir un informe del desarrollo de sus labores de control a sus superiores, hasta que llegue un resumen concentrado y general a la Dirección de la institución ó empresa, con el objeto de identificar los resultados obtenidos por los responsables de los mismos.

d) Codificación de las Áreas de Responsabilidad. Una vez establecidas las Áreas de Responsabilidad y las funciones que se van a realizar en cada una de ellas es necesario que se establezca un número de codificación que permita identificarlas a fin de poder efectuar la clasificación posterior de la documentación contable relativa a los ingresos, costos y gastos que le pueden afectar.

Esta codificación debe iniciarse desde el primer nivel y servirá para identificar cada una de las diferentes áreas, y esta deberá efectuarse de tal manera que conecte entre sí a los diferentes niveles y establezca una corriente ascendiente, tanto en lo que se refiere a la responsabilidad de las personas como a la información que se vaya a obtener de la contabilidad. Los números de codificación constituyen entre sí, una cuenta de cargo para el registro por partida simple y la clasificación por áreas de responsabilidad de los costos y gastos.

Cabe aclarar que quizá se vea la necesidad de presentar en forma más analítica, alguno de los conceptos de costos y gastos en los informes de actuación de la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad, y para ello contaremos con el recurso de agregar uno o más dígitos en la codificación de las subcuentas pero siempre tendremos coincidentes los dos o tres primeros, según se requiera.

BANCA DE DESARROLLO
CENTRO DE COSTOS

NIVEL	CUENTA CONTROL	AREA
1	10000	DIRECCION GENERAL
3	10500	COMUNICACION SOCIAL
2	20000	CREDITO
3	20100	ANALISIS DE CREDITO
3	20200	PROYETOS ESPECIALES
3	20300	INT. FINANC.
2	30000	JURIDICA
3	30100	CONTRATACION
3	30200	INTERNACIONAL
2	31000	SISTEMAS
2	32000	CONTRALORIA
3	32100	RECURSOS HUMANOS
3	32200	RECURSOS MATERIALES
3	32300	CONTROL PRESUPUESTAL
3	32400	CONTABILIDAD
2	41000	PROMOCION
3	41100	PROMOCION EXTERNA
3	41200	PROMOCION DE MERCADOS
2	42000	CENTRO DE SERVICIOS
3	42100	ASESORIA E INFORMACION
3	42200	MERCADOTECNIA Y PUBLICIDAD
2	43000	PROMOCION Y OFERTA EXP.
3	43100	PROYECTOS
2	50000	FINANZAS
3	50100	FINANZAS INTERNACIONALES
3	50200	TESORERIA
3	50300	CREDITO INTERNACIONAL
3	50400	GARANTIAS DE CREDITO
2	60000	PLANEACION
3	60100	PLANEACION FINANCIERA
3	60200	ESTUDIOS ECONOMICOS
2	70000	BANCA DE INVERSION
3	70100	EVALUACION Y ANALISIS DE RIESGO
3	70200	FINANCIAMIENTO DE PROYECTO
3	70300	CAPITAL DE RIESGO

e) El catalogo de cuentas es uno de los elementos de la organización por medio del cual se registran en los libros las operaciones contables.

El presupuesto en materia no necesita un catalogo especial, sólo es una adaptación del tradicional a nivel subcuenta, de tal forma que se establezca un control de funciones. En seguida se muestra un catalogo que se emplea para codificar las operaciones de la contabilidad por áreas de responsabilidad. (lámina __)

f) Establecimiento de un control presupuestal. Después de obtener nuestro datos reales, es indispensable compararlo con nuestros registros históricos, con el propósito de conocer lo que realmente debió haber sucedido en condiciones normales de eficiencia y con los volúmenes de operación correspondientes. De esta manera podremos conocer la eficiencia o ineficiencia con la que trabajaron nuestros ejecutivos, nuestros departamentos y la organización en general.

Las medidas o índices que se utilicen pueden ser muy diversas pero siempre se debe tomar en cuenta que hay riesgo de tomar decisiones equivocadas o indebidas. Es por esta razón que es recomendable el control presupuestal y los costos estándar como medios idóneos para lograr este objetivo.

Para que la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad sea un instrumento útil a la administración, debe auxiliarse de una técnica presupuestal debidamente depurada que incluya cuando menos los siguientes aspectos.

Los presupuestos deben reflejar la política general de la compañía debidamente planeada por la dirección general y aprobada por el consejo de administración. Esta política representa el camino a seguir en la preparación de los presupuestos de cada uno de los departamentos de la empresa.

BANCA DE DESARROLLO
CATALOGO DE CUENTAS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

Cta.	Subcta.	Subcta.	DESCRIPCION	100000	105000	200000	300000	310000	320000	321000	322000	323000	410000	420000	430000	500000	600000	700000
3108	5	2	SEGURO FAMILIAR						X									
3108	5	3	LAUDO LEGAL						X									
3108	5	5	AYUDA POR MATRIMONIO						X									
3108	6		INDICACION POR FURTO						X									
3108	7		PAGOS POR DEFUSION						X									
3108	8		PRIMA DE SEGURO DE ACCIDENTES PERSONALES						X									
3108	8		INDICACIONES AL SEGURO						X									
3108	10		RESERVA PARA PENSIONES DEL PERSONAL						X									
3108	11		UNIFORMES						X									
3108	12		PRESENTE DE ANTIGÜEDAD						X									
3108	14		COMEDORES						X									
3108	15		COMIDAS Y CENAS						X				X					
3108	15	1	DE FUNCIONARIOS						X				X					
3108	15	2	DE EMPLEADOS						X				X					
3108	16		OTRAS						X									
3108	90	1	ESTACIONAMIENTO DE AUTOS DE FUNCIONARIOS						X									
3108	90	2	ESTACIONAMIENTO DE AUTOS DE EMPLEADOS						X									
3108	90	3	COMIO DE ALMOHO DEL PERSONAL						X									
3108	90	4	COMISIÓN AL PERSONAL EN DE EJERCICIO					X										
3108	90	5	ARGÜTES PARA HOGAR DEL PERSONAL					X										
3108	90	6	TRAT. AL PERSONAL PRIVILEGIADO					X										
3108	90	8	INDIENOS					X										
3108	90	10	AJUSTE POR COSTO DE VIDA CLARA					X										
3108	90	11	AYUDA DE TRANSP. PERSONAL ESPECIALIZADO					X										
3108	90	12	REEMBOLSO POR GASTOS MEDICOS					X										
3108	90	13	REEMBOLSO A CONDEMNADOS Y COMARROS					X										
3107	1		AL COMIS. DE ELECTRO						X									
3107	1		AL COMIS. DE CAROLINO						X									
3108	1		OTROS HONORARIOS		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3108	1		POR SERVICIOS PROFESIONALES		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3108	1	1	RESIDENTES EN EL PAIS		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3108	1	2	RESIDENTES EN EL EXTRANJERO		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3108	2		ASISTENTES		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3108	2	1	ASISTENTES EN EL PAIS		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3108	2	2	ASISTENTES EN EL EXTRANJERO		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3108	30		OTRAS		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3108	30	1	RESIDENTES EN EL PAIS		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3108	30	2	RESIDENTES EN EL EXTRANJERO		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3108	30		OTRAS		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3108	1		DE LOCALES DE OFICINAS						X									
3108	2		DE SERVICIOS PARA ESTACIONAMIENTO						X									
3108	3		EQUIPO DE BOLSACAMAR						X									
3108	30		OTRAS						X									
3110			GASTOS DE INFORMACION															
3110	1		PUBLICIDAD			X												
3110	1	1	RADIO			X												
3110	1	2	TELEVISION			X												
3110	1	3	OTRA			X												
3110	1	4	PRENSA			X												
3110	1	5	ESPACIOS PUBLICITARIOS			X												
3110	1	90	OTROS			X												
3110	2		ARTICULOS PROFESIONALES															
3110	2		INSTRUMENTALES															
3110	4		OTROS			X												
3110	4	1	HONORARIOS POR BOLETINES										X					
3110	4	2	GASTOS DE VIAJE Y PASAJES										X					
3110	4	3	TRANSPORTE										X					
3110	4	4	ALIMENTACION										X					
3110	4	5	ALQUILER										X					
3110	4	6	GASTOS DE PROMOCION										X					
3110	4	7	PUBLICIDAD Y MEDIOS DE DIFUSION										X					
3110	4	8	HONORARIOS POR CONFERENCIAS										X					
3110	4	9	MATERIALES DIDACTICOS										X					
3110	4	10	OTROS										X					
3110	5		OTRAS UNIONES Y EVENTOS			X								X				
3110	5	1	ALQUILER DE ESPACIO			X								X				

- En la elaboración del presupuesto deben intervenir toda y cada una de las áreas involucradas, considerando los niveles inherentes para la elaboración de los presupuestos y coordinados por el contralor o director de presupuestos y conscientes de su función y responsabilidad así como de la forma en que se coordina su presupuesto parcial con el presupuesto general de operación.

- En la elaboración de los presupuestos hasta hace algunos años, se adolecía de una serie de deficiencias que limitaron su aceptación, ya que en muchas ocasiones se determinaban desviaciones cuya causa era imposible de localizar por fallas en la elaboración o por falta de análisis de la información obtenida.

El problema principal ha consistido como ya se indicó, en no considerar las opiniones de diferentes personas que intervienen en las operaciones de las empresas; por lo tanto, en una moderna técnica presupuestal, encontraremos los siguientes elementos:

- Posibilidad de efectuar predicciones. Para que la técnica presupuestal puede llevarse a cabo, es necesario que existan condiciones mas o menos normales o estables que permitan estimar lo que va a ocurrir en el futuro.

- Metas a alcanzar. Debe establecerse claramente y sobre bases realistas, si es posible llegar a las metas que se han fijado.

- Posibilidad de cuantificar. Una vez que los presupuestos se han definido a cifras, debe existir la posibilidad de cuantificar todos y cada uno de sus elementos para que puedan ser medibles en la contabilidad.

- Costeabilidad. El sistema que se establezca para elaborar y controlar los presupuestos deberá ser eficiente y representar un costo razonable para la empresa.

-Oportunidad. La información que se obtenga deberá producirse con oportunidad, para que sea de utilidad a la administración. Los presupuestos deberán establecerse de tal manera que cumplan ampliamente con este propósito de oportunidad.

-Flexibilidad. De antemano puede decirse que las operaciones realizadas no van a coincidir con las operaciones presupuestadas. Esto debe dar lugar a que no sólo se hagan comparaciones entre lo presupuestado y lo real, sino que también se esté en condiciones de cambiar los presupuestos en base a la información obtenida o sea que el presupuesto deba ser flexible.

CAPÍTULO IV

COMO DESARROLLAR E IMPLANTAR UN SISTEMA DE PRESUPUESTOS

1.- INTRODUCCIÓN.

El papel de la Banca de Desarrollo en Comercio Exterior, es el de promover la participación de las empresas mexicanas con potencial exportador, y el comercio internacional mediante financiamientos.

En congruencia con los objetivos de la política económica nacional, en particular, se busca fomentar el comercio exterior de bienes y servicios no petroleros. Para tal fin, la Banca de Desarrollo emitió el "Programa Integral-Apoyo financiero y Promocional para el fomento del Comercio Exterior de bienes y servicios no petroleros" que se sustenta en los objetivos y en la estrategia del Plan Nacional de Desarrollo, en el programa Nacional de Financiamiento al Desarrollo (PRONAFIDE) en el programa Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior y en la ley de Ingresos y Presupuestos de Egresos de la Federación.

Dentro del marco de los objetivos de la ya citada política económica del país, la venta de productos financieros de la Banca exige de ésta, novedosos mecanismos de fondeo y un austero, pero adecuado programa operativo. Adicionalmente, es preocupación constante de la Banca de Desarrollo operar con recursos propios y con alto grado de productividad y rentabilidad.

En este orden de ideas, la política de la Banca de Desarrollo es en el sentido de contar con, y optimizar, los recursos humanos, materiales e intelectuales que conlleven a alcanzar y ejercer el control de las metas

fijadas; la administración de la Banca cuenta con los diversos sistemas de control, entre los cuales, la programación presupuestal es uno de ellos.

En la medida que la programación presupuestal incorpore requerimientos que sean propios e indispensables para la correcta marcha de las Instituciones de Desarrollo, contarán con la autorización de las autoridades.

El ejercicio del Gasto, en estricto apego al mismo, asegurará su racionalidad y se estará en posibilidad de proporcionar información fehaciente y oportuna a los niveles superiores, a los órganos de gobierno y a las diversas autoridades interesadas en la marcha de la Banca.

En tal virtud, La Banca de Desarrollo consciente y preocupada por la situación anteriormente descrita, ha emitido políticas y lineamientos para coadyuvar a homogeneizar, organizar, sistematizar y facilitar la preparación de datos que reflejan las necesidades propias y normales, dentro del presupuesto de gasto corriente e inversión física.

La estructura de dichas políticas y lineamientos generales hasta los particulares se presentan de la siguiente manera:

- Objetivo.
- Alcance.
- Bases Legales.
- Definiciones.
- Normas generales.
- Normas particulares.
- Responsabilidades.
- Formatos y sus instructivos de llenamos.

2- OBJETIVO:

Establecer las normas que deberán observarse, para la formulación,

autorización, ejercicio, seguimiento y control del presupuesto de gasto corriente e inversión física.

3.- ALCANCE:

Las normas son de aplicación obligatoria, en materia de programática-presupuestal, para toda la Banca, dentro o fuera de la República Mexicana.

- Se aplicarán al presupuesto de gasto corriente e inversión física del banco de acuerdo con el ejercicio fiscal al cual correspondan en relación a cada una de las fases (formulación, autorización, ejercicio, seguimiento y control) o a la combinación de las mismas.

4- BASES LEGALES

Ley de planeación.- Se expide en base a la Constitución, con la finalidad de conducir las actividades de la Administración Pública Federal y establece las bases para que el Ejecutivo federal coordine sus actividades con las Entidades Federativas con el objeto de integrar el Plan Nacional de Desarrollo.

Para la ejecución del plan y los programas sectoriales, institucionales, regionales y especiales, las dependencias y entidades deberán elaborar programas anuales, contemplando aspectos administrativos y de política económica y social. Estos programas servirán de base para los anteproyectos de presupuestos anuales.

Ley de Instituciones de Crédito.- Marco general de la Banca de Desarrollo. Establece que deberán elaborarse anualmente, conforme a los lineamientos y objetivos del Plan Nacional de Desarrollo y programas sectoriales, los programas operativos y financieros, los presupuestos generales de gasto e inversiones y las estimaciones de los ingresos.

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.- Establece atribuciones en materia de planeación y control que corresponden a las dependencias globalizadoras o normativas: S.H. y C.P. y SECOFEG.

Ley General de la Deuda Pública.- Regula las necesidades en materia de financiamiento y faculta a la S.H. y C. P. a sancionar los programas financieros y vigilar la aplicación de los recursos autorizados.

Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal y su Reglamento.- Establecen los mecanismos para regular las actividades de programación, presupuestación, evaluación y control.

Ley Orgánica de la Banca de Desarrollo. - Establece que dicha Banca formule anualmente su programa financiero, su presupuesto general de gasto e inversión, la estimación de ingresos y su programa operativo.

Ley federal de Entidades Paraestatales y su reglamento.- Regulan la organización, funcionamiento y control de las entidades paraestatales de la Administración Pública Federal.

Acuerdo Presidencial del 23 de Agosto de 1988.- Establece que la Comisión Intersecretarial de Gasto-Financiamiento tendrá las atribuciones de operar, a través del Comité Técnico de Información, el Sistema Integral de Información del Ingreso y Gasto Público. Las normas y lineamientos relativos a la organización y funcionamiento que requiera de dicho sistema las establecerán la S.H. y C. P., la SECOFEG y el Banco de México.

5.- DEFINICIONES

Para los fines del presente trabajo, se entenderá por:

- AÑO DEL PRESUPUESTO: El año del ejercicio fiscal en que van a tener validez.

- CENTRO: El área de la organización que, por lo significativo de su costo o de la actividad que realiza, conviene controlar por separado. Pueden ser:

a) De cargo: El centro que proporciona servicios a otras unidades.

b) De costo: El centro cuyas actividades o funciones son para alcanzar su meta sustantiva.

- DIRECCIÓN: La dirección de Control Programático-Presupuestal.

- FORMATOS: Las diferentes cédulas cuya distribución de columnas y conceptos están diseñados para obtener los datos requeridos para la formulación del presupuesto. En "relación de las cédulas del presupuesto", se indica el número de clave y nombre de la cédula del presupuesto, así como el centro de costo o cargo obligado a llenar.

- FORMULACION DEL PRESUPUESTO.- La fase del proceso presupuestal que consiste en:

a).Recolección de datos del presupuesto individual de los centros de costos o cargo, y

b) Concentración, revisión, validación y proyección del presupuesto general.

-PARTIDA PRESUPUESTAL: Cada una de las cantidades parciales que contiene el presupuesto. Corresponderán a gasto corriente o de inversión.

- PRESUPUESTO DE GASTO CORRIENTE: La estimación de las erogaciones que habrán de efectuarse para la operación y administración del programa

operativo de la Banca . A manera de ejemplo, se mencionan los conceptos siguientes: conceptos:

- Sueldos y salarios
- Honorarios, estudios y asesorías
- Capacitación.
- Gastos operativos y de administración
- Impuestos

6.- PRESUPUESTO DE INVERSIÓN FÍSICA: La estimación del costo de las adquisiciones o servicios que habrán de efectuarse para las operaciones y administración del programa operativo. Para ejemplificar lo anterior, se tiene los conceptos siguientes:

- Mobiliario y equipo de oficina
- Equipo de comunicación
- Equipo especial
- Equipo de computo
- Equipo de transporte
- Inmuebles
- Obra Pública

- S.H.y C.P.: A la secretaria de Hacienda y Crédito Público
- SECOGEF: A la Secretaría de la Contraloría General de la Federación.

6.- NORMAS GENERALES:

A.- De la Formulación.

- A.1) Formular proyecto de presupuesto anual, en el mes de Septiembre Inmediato anterior al año del presupuesto.
- A.2) Utilizar los formatos para la preparación del presupuesto.
- A.3) Concentrar los formatos, debidamente requisitado, ante el responsable de Presupuestos antes del último día de septiembre del año inmediato anterior al del presupuesto.
- A.4) Presupuestar únicamente gasto que sea propio y estrictamente indispensable para el adecuado desarrollo y funcionamiento del centro.
- A.5) Prever todas las necesidades con el fin de evitar requerimiento de partidas no presupuestadas.
- A.6) Justificar plenamente el gasto correspondiente a nuevos eventos o necesidades.
- A.7) Sujetar los requerimientos de equipo de computo y comunicación a los alineamiento emitidos por cada Banca en particular.
- A.8) Sujetar los requerimientos de mobiliario y equipo de oficina, equipo especial, equipo de transporte, inmuebles y obra pública a los lineamientos que dicte la dirección de cada Banca en particular.
- A.9) Señalar en la hoja resumen de inversión física, los requerimientos presupuestados en el ejercicio anterior que no fueron asignados.
- A.10) Presupuestar a precios actuales.
- A.11) Presupuestar el gasto en moneda extranjera en su equivalente a dólar americano, especificando el tipo de cambio utilizado para la conversión, para el caso de oficinas de Representación en el exterior.
- A.12) Presentar la moneda nacional en nuevos pesos y la extranjera en unidades de dólar americano.
- A.13) Establecer control sobre el gasto presupuestado para saber a que corresponde en un momento determinado.

A.14) Indicar, en el caso de nuevos eventos o necesidades, si el gasto afectará a más de un año de presupuesto.

B.- DE LA AUTORIZACIÓN.

B.1) Autorizar únicamente las partidas presupuestales que :

- Sean gastos propios, normales y estrictamente indispensables para la Banca.
- Se apeguen a criterios de racionalidad, austeridad y disciplina presupuestal
- Cuenten, en su caso, con el dictamen correspondiente, en base a gestión realizada por la oficina ante la Unidad Administrativa respectiva.
- Se incluyan el proyecto, dentro del plazo establecido.
- Se formulen en los formatos correspondientes, y
- Se ajusten a los demás lineamientos establecidos l.

C.- DEL EJERCICIO.

C.1) Únicamente se ejercerá el presupuesto autorizado.

C.2) La autorización presupuestal no implica la adquisición o pago del bien o servicio, por lo que será necesario cumplir con los requisitos institucionales que les sean aplicables.

C.3) Las excepciones deberán someterse a la consideración del responsable de Presupuestos, quien en base a la políticas y directrices, determinará si procede la solicitud y, en su caso, asignará o transferirá la partida presupuestal.

C.4) Las partidas presupuestales cuya vigencia exceda al año del presupuesto, estarán sujetas a la disponibilidad presupuestal del año en que se ejerzan.

7.- NORMAS PARTICULARES:

A.- DE LAS OFICINAS REGIONALES Y ESTATALES.

- Formular por separado su proyecto de presupuesto
- Las Oficinas Regionales deberán coordinar y aprobar el proyecto de presupuesto de sus Direcciones Estatales.

B.- DE LAS OFICINAS EN EL EXTERIOR

- Proporcionar la estimación de costos de su proyecto de presupuesto de inversión y de las partidas de gasto corriente que así lo requieren.

8.- RESPONSABILIDADES.

A.- OFICINAS REGIONALES; ESTATALES Y OFICINAS EN EL EXTERIOR

Son responsables del ejercicio, control y seguimiento de su presupuesto, debiendo informar mensualmente del avance del mismo al responsable de Control Presupuestal.

B.- SISTEMAS Y ORGANIZACIÓN

Es responsable de dictaminar los requerimientos de acuerdo a lo indicado,

C.- RECURSOS MATERIALES

Es responsable de:

Dictaminar los requerimientos de acuerdo a lo indicado .

Proporcionar el catálogo institucional de partidas presupuestales.

D.- AUDITORIA.

Es responsable de vigilar el cumplimiento de la normatividad .

E.- CONTROL PRESUPUESTAL.

Es responsable de:

Solicitar, consolidar y dar seguimiento al presupuesto anual del Banco.

Tramitar la autorización del presupuesto.

Informa sobre el ejercicio del presupuesto autorizado.

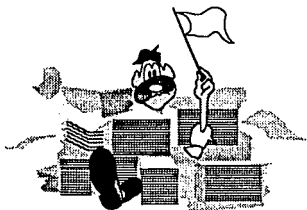
Vigilar el presupuesto que se cumpla dentro de los lineamientos.

2.- PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO

Para la recopilación de información para efecto de integrar a nivel Banco los presupuestos de gasto corriente e inversión física del ejercicio, se solicitará la colaboración y activa participación en el proceso presupuestal de los responsables de cada unidad administrativa, a fin de lograr una integración completa y armoniosa, que satisfaga las necesidades de la institución, y con el propósito de generar una mayor participación y control en la elaboración de gasto corriente e inversión física.

El techo presupuestal (Presupuesto asignado para el ejercicio, el cual el responsable de cada área lo distribuirá de acuerdo a las necesidades de la misma) definitivo considerará el presupuesto realmente ejercido. No obstante, es conveniente aclarar que de manera preliminar el techo presupuestal para elaborar el presupuesto de gasto corriente como base el presupuesto autorizado del ejercicio anterior, según muestra en el cuadro anexo 1.

RECEPCION DEL PRESUPUESTO



anexo 1

BANCA DE DESARROLLO S., N.C
PRESUPUESTO DE GASTO CORRIENTE 199_
TECHO PRESUPUESTAL
NUEVOS PESOS

CENTRO DE COSTO	IMPORTE
DIRECCIÓN RECURSOS HUMANOS	1'350,000
DIRECCIÓN RECURSOS MATERIALES	3'708,980
DIRECCIÓN CONTRALORÍA	2'005,458
DIRECCIÓN SISTEMAS	3'406,789
DIRECCIÓN PROMOCIÓN EXTERNA	500,678
DIRECCIÓN JURÍDICA	1'955,000

A partir del presupuesto del ejercicio anterior, se solicita para participar de acuerdo a las necesidades y prioridades del área, el total presupuestal que de manera preliminar ha sido asignado a cada oficina. Para tal fin deberá requisitarse el formato denominado "Proyecto de Presupuesto de Gasto Corriente" (anexo 2) mismo que se elaboraran de manera preliminar y ha sido asignado a cada una de las oficinas que integra el Banco, en el

30000 DIRECCION JURIDICA
GASTO CORRIENTE
(MILES DE NUEVOS PESOS)

ANEXO 2

CONCEPTO	1993		1994
	IMPORTE AUTORIZADO	PRONOSTICO DE CIERRE	PRESUPUESTO
5108 HONORARIOS, ESTUDIOS Y ASESORIAS	1.220	1.182	
SERVICIOS JURIDICOS Y LEGALES	700	680	
RECUPERACION DE CARTERA	500	500	
DIVERSOS	20	20	
5111 OTROS GASTOS DE OPERACION Y ADMON.	164	651	
5111 01 CUOTAS Y MEMBRESIAS	2	4	
5111 02 GASTOS DE VIAJE Y VIATICOS	146	89	
5111 02 01 GASTOS DE VIAJE	85	55	
5111 02 02 VIATICOS	60	34	
5111 03 GASTOS LEGALES	10	555	
5111 10 SUSCRIPCIONES	8	3	
5117 CONCEPTOS NO DEDUCIBLES PARA I.S.R.	20	29	
5117 02 GASTOS POR ATENCION A CLIENTES	11	14	
5117 90 07 GASTOS DE VIAJE Y VIATICOS	9	15	
TOTAL	1.404	1.862	1.955

FORMATO 37

ANEXO 3

1801 BIENES REQUERIDOS PARA EL
PROYECTO DE INVERSIÓN FÍSICA 1994

DATOS GENERALES

Centro Costo:

Descripción del Bien:

No. Unidades:

JUSTIFICACION:

OBSERVACIONES:

USO EXCLUSIVO DE
RECURSOS MATERIALES
Y SISTEMAS.

NOMBRE Y FIRMA DEL FUNCIONARIO RESPONSABLE:

entendido de que la sumatoria de los proyectos correspondientes no podrán rebasar el techo presupuestal asignado.

Por otra parte, en lo que respecta al programa de inversión física para el ejercicio que se presupuesta, deberán formular los requerimientos con base a las necesidades actuales de equipamiento de cada una de las oficinas, para lo cual se requerirá de manera individual para cada centro de costos el formato "Resumen de Inversión física " (anexo 3) .

Posteriormente, una vez que se cuente con la información relativa a los parámetros macroeconómicos aplicables, se les remitirá las " Normas y lineamientos para la formulación, autorización, ejercicio, seguimiento y control de los presupuestos de Gasto Corriente e Inversión Física" el cual contiene diversos formatos con sus respectivos instructivos de llenado de los distintos rubros presupuestales a efecto de que los requerimientos formulados para los presupuestos de Gasto Corriente e Inversión Física mediante los formatos señalados en los párrafos precedentes, queden debidamente soportados y sean plenamente justificados.

Es preciso aclarar que la asignación de partidas presupuestales, tanto de gasto corriente como de inversión física, quedarán sujetas a los dictámenes técnicos que, en su oportunidad, emitan los distintos, centros de cargo responsables de la administración de las diversos rubros que integran los presupuestos .

2.- GRÁFICA DE FLUJO DE LOS PRESUPUESTOS.

Es importante que antes de iniciar un sistema de presupuestos se debe elaborar una gráfica de flujo de los distintos presupuestos que se van a elaborar, así como las políticas a considerar para los mismos.

BANCA DE DESARROLLO
INDICE DE CEDULAS PARA LOS PRESUPUESTOS DE GASTO CORRIENTE E INVERSION FISICA

FORMATO	DESCRIPCION	10000	10500	30000	31000	32100	32200	32300	32400	41000	42000	43000	50000 RENTO *
01	5105 REMUNERACIONES AL PERSONAL					X							
02	5106 PRESTACIONES AL PERSONAL					X							
03	5106 90 OTRAS PRESTACIONES DEL PERSONAL					X							
04	5106 01 03 CURSOS Y SEMINARIOS	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
05	5106 04-05 FOMENTO DEPORTIVO Y ACTIVIDADES CULTURALES					X							
06	5106 02-03 IGUALAS, HONORARIOS, MEDICINAS Y HOSPITALES					X							
07	5106 11 UNIFORMES				X	X							
08	5106 90 04 05-06 GASTOS DE FIN DE AÑO Y OBSEQUIOS AL PERSONAL	X											
09	5106 90 06 SEGUROS DE VIDA					X							
10	5107 REMUNERACIONES A CONSEJEROS Y COMISARIOS							X					
11	5108 ESTUDIOS, ASESORIAS Y SERVICIOS PROFESIONALES	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
12	5108 90 PERSONAL POR HONORARIOS Y EVENTUAL					X							
13	5109 RENTAS				X		X						
14	5110 01 PUBLICIDAD											X	
15	5110 06 PUBLICIDAD Y FOLLETERIA PROMOCIONAL		X								X	X	
16	5111 90-14 SERVICIO SOCIAL Y BECARIOS					X							
17	5110 04 09 PRODUCCION AUDIOVISUAL Y MATERIAL DIDACTICO Y EDITORIAL		X							X	X	X	
18	5111 01 CUOTAS Y MEMBRESIAS	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
19	5111 02 GASTOS DE VIAJE Y VIATICOS	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
20	5111 03 GASTOS LEGALES			X		X							X
21-1	5111 05 GASTOS DE REPARACION Y MANTENIMIENTO DE MOB.- Y EQUIPO				X		X						
21-2	5111 05 01 GASTOS DE REPARACION Y MANTENIMIENTO DE EPO. TRANSP.						X						
21-3	5111 05 03 GASTOS DE REPARACION Y MANTENIMIENTO DE INMUEBLES						X						
22	5111 06 VIGILANCIA Y SISTEMA DE SEGURIDAD						X						
23	5111 07 DEGUROS DE BIENES INMUEBLES						X						
24	5111 09 DONATIVOS							X					
25	5111 10 SUSCRIPCIONES (Periodicos y Revistas Informativas)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
26-1	5111 OTROS GASTOS DE OPERACION Y ADMON.				X		X						
26-2	5111 14 ENERGIA ELECTRICAY DERECHOS DE AGUA						X						
26-3	5111 26 GASTOS, UTILES DE ASEYO DECORACION Y ORNATO DE OFNAS.						X						
INVERSION FISICA													
37 CONSOLIDADO DE INVERSION FISICA		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
37-1 BIENES REQUERIDOS PARA PROYECTO DE INVERSION		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

(*) 80000,70000,20000,32000

ANEXO 4

CEDULAS PARA LOS PRESUPUESTOS DE GASTO
CORRIENTE E INVERSION FISICA
10000

N° DE FMTO.	DESCRIPCION
GASTO CORRIENTE	
04	5106 01 03 CURSOS Y SEMINARIOS
08	5106 90 04 05-06 GASTOS DE FIN DE AÑO Y OBSEQUIOS AL PERSONAL
11	5108 ESTUDIOS, ASESORIAS Y SERVICIOS PROFESIONALES
19	5111 01 CUOTAS Y MEMBRESIAS
20	5111 02 GASTOS DE VIAJE Y VIATICOS
26-1	5111 10 SUSCRIPCIONES (Periodicos y Revistas Informativas)
26-2	5111 10 SUSCRIPCIONES (Material Bibliográfico y Hemerográfico Especializado)
INVERSION FISICA	
37	CONSOLIDADO DE INVERSION FISICA
37-1	BIENES REQUERIDOS PARA PROYECTO DE INVERSION

ANEXO 4

CEDULAS PARA LOS PRESUPUESTOS DE GASTO
CORRIENTE E INVERSION FISICA
10500

N° DE FNTD.	DESCRIPCION
GASTO CORRIENTE	
04	5106 01 03 CURSOS Y SEMINARIOS
08	5106 90 04 05-06 GASTOS DE FIN DE AÑO Y OBSEQUIOS AL PERSONAL
11	5108 ESTUDIOS, ASESORIAS Y SERVICIOS PROFESIONALES
14	5110 01 PUBLICIDAD
15	5110 06 PUBLICACIONES Y FOLLETERIA PROMOCIONAL
18	5110 04 90 PRODUCCION AUDIOVISUAL, MATERIAL DIDACTICO Y EDITORIAL
19	5111 01 CUOTAS Y MEMBRESIAS
20	5111 02 GASTOS DE VIAJE Y VIATICOS
26-1	5111 10 SUSCRIPCIONES (Periodicos y Revistas Informativas)
26-2	5111 10 SUSCRIPCIONES (Material Bibliográfico y Hemerográfico Especializado)
INVERSION FISICA	
37	CONSOLIDADO DE INVERSION FISICA
37-1	BIENES REQUERIDOS PARA PROYECTO DE INVERSION

ANEXO 4

CEDULAS PARA LOS PRESUPUESTOS DE GASTO
CORRIENTE E INVERSION FISICA
30000

N° DE FMTO.	DESCRIPCION
GASTO CORRIENTE	
04	5106 01 03 CURSOS Y SEMINARIOS
11	5108 ESTUDIOS, ASESORIAS Y SERVICIOS PROFESIONALES
19	5111 01 CUOTAS Y MEMBRESIAS
20	5111 02 GASTOS DE VIAJE Y VIATICOS
21	5111 03 GASTOS LEGALES
26-1	5111 10 SUSCRIPCIONES (Periodicos y Revistas Informativas)
26-2	5111 10 SUSCRIPCIONES (Material Bibliográfico y Hemerográfico Especializado)
INVERSION FISICA	
37	CONSOLIDADO DE INVERSION FISICA
37-1	BIENES REQUERIDOS PARA PROYECTO DE INVERSION

ANEXO 4

CEDULAS PARA LOS PRESUPUESTOS DE GASTO
CORRIENTE E INVERSION FISICA
31000

N° DE FHTO.	DESCRIPCION
GASTO CORRIENTE	
04	5106 01 03 CURSOS Y SEMINARIOS
07	5106 11 UNIFORMES
11	5108 ESTUDIOS, ASESORIAS Y SERVICIOS PROFESIONALES
13	5109 RENTAS
19	5111 01 CUOTAS Y MEMBRESIAS
20	5111 02 GASTOS DE VIAJE Y VIATICOS
22-1	5111 05 GASTOS DE REPARACION Y MANTENIMIENTO DE MOB. Y EQUIPO
26-1	5111 10 SUSCRIPCIONES (Periodicos y Revistas Informativas)
26-2	5111 10 SUSCRIPCIONES (Material Bibliográfico y Hemerográfico Especializado)
27-1	5111 11 SERVICIOS DE COMUNICACION
INVERSION FISICA	
37	CONSOLIDADO DE INVERSION FISICA
37-1	BIENES REQUERIDOS PARA PROYECTO DE INVERSION

ANEXO 4

CEDULAS PARA LOS PRESUPUESTOS DE GASTO
CORRIENTE E INVERSION FISICA
32100

N° DE FMTD.	DESCRIPCION
GASTO CORRIENTE	
01	5105 REMUNERACIONES AL PERSONAL
02	5106 PRESTACIONES AL PERSONAL
03	5106 90 OTRAS PRESTACIONES DEL PERSONAL
04	5106 01 03 CURSOS Y SEMINARIOS
05	5106 04-05 FOMENTO DEPORTIVO Y ACTIVIDADES CULTURALES
06	5106 02-03 IGUALAS, HONORARIOS, MEDICINAS Y HOSPITALES
07	5106 11 UNIFORMES
08	5106 90 04 05-06 GASTOS DE FIN DE AÑO Y OBSEQUIOS AL PERSONAL
09	5106 90 06 SEGUROS DE VIDA
11	5108 ESTUDIOS, ASESORIAS Y SERVICIOS PROFESIONALES
12	5108 90 PERSONAL POR HONORARIOS Y EVENTUAL
16	5111 90-14 SERVICIO SOCIAL Y BECARIOS
19	5111 01 CUOTAS Y MEMBRESIAS
20	5111 02 GASTOS DE VIAJE Y VIATICOS
21	5111 03 GASTOS LEGALES
26-1	5111 10 SUSCRIPCIONES (Periodicos y Revistas Informativas)
26-2	5111 10 SUSCRIPCIONES (Material Bibliográfico y Hemerográfico Especializado)
INVERSION FISICA	
37	CONSOLIDADO DE INVERSION FISICA
37-1	BIENES REQUERIDOS PARA PROYECTO DE INVERSION

ANEXO 4

CEDULAS PARA LOS PRESUPUESTOS DE GASTO
CORRIENTE E INVERSION FISICA
32200

N° DE FMTO.	DESCRIPCION
GASTO CORRIENTE	
04	5106 01 03 CURSOS Y SEMINARIOS
07	5106 11 UNIFORMES
11	5108 ESTUDIOS, ASESORIAS Y SERVICIOS PROFESIONALES
13	5109 RENTAS
19	5111 01 CUOTAS Y MEMBRESIAS
20	5111 02 GASTOS DE VIAJE Y VIATICOS
22- 1	5111 05 GASTOS DE REPARACION Y MANTENIMIENTO DE MOB. Y EQUIPO
22- 2	5111 05 01 GASTOS DE REPARACION Y MANTENIMIENTO DE EQPO. TRANSP.
22- 3	5111 05 03 GASTOS DE REPARACION Y MANTENIMIENTO DE INMUEBLES
23	5111 06 VIGILANCIA Y SISTEMAS DE SEGURIDAD
24	5111 07 SEGUROS DE BIENES MUEBLES E INMUEBLES
27- 1	5111 10 SUSCRIPCIONES (Periodicos y Revistas Informativas)
26- 1	5111 10 SUSCRIPCIONES (Material Bibliográfico y Hemerográfico Especializado)
27- 1	5111 11 SERVICIOS DE COMUNICACION
27- 2	5111 14 ENERGIA ELECTRICA Y DERECHOS DE AGUA
27- 3	5111 26 GASTOS, UTILES DE ASEO Y DECORACION Y ORNATO DE OFNAS.
INVERSION FISICA	
37	CONSOLIDADO DE INVERSION FISICA
37-1	BIENES REQUERIDOS PARA PROYECTO DE INVERSION

ANEXO 4

CEDULAS PARA LOS PRESUPUESTOS DE GASTO
CORRIENTE E INVERSION FISICA
32300

No. DE FMO.	DESCRIPCION
GASTO CORRIENTE	
04	5106 01 03 CURSOS Y SEMINARIOS
11	5108 ESTUDIOS, ASESORIAS Y SERVICIOS PROFESIONALES
17	5110 06 PUBLICACIONES Y FOLLETERIA PROMOCIONAL
18	5111 01 CUOTAS Y MEMBRESIAS
19	5111 02 GASTOS DE VIAJE Y VIATICOS
24	5111 09 DONATIVOS
25-1	5111 10 SUSCRIPCIONES (Periodicos y Revistas Informativas)
25-1	5111 10 SUSCRIPCIONES (Material Bibliográfico y Hemerográfico Especializado)
INVERSION FISICA	
37	CONSOLIDADO DE INVERSION FISICA
37-1	BIENES REQUERIDOS PARA PROYECTO DE INVERSION

ANEXO 4

CEDULAS PARA LOS PRESUPUESTOS DE GASTO
CORRIENTE E INVERSION FISICA
32400

N° DE FMTO.	DESCRIPCION
GASTO CORRIENTE	
04	5106 01 03 CURSOS Y SEMINARIOS
10	5107 REMUNERACIONES A CONSEJEROS Y COMISARIOS
11	5108 ESTUDIOS, ASESORIAS Y SERVICIOS PROFESIONALES
19	5111 01 CUOTAS Y MEMBRESIAS
20	5111 02 GASTOS DE VIAJE Y VIATICOS
26-1	5111 10 SUSCRIPCIONES (Periodicos y Revistas Informativas)
26-2	5111 10 SUSCRIPCIONES (Material Bibliográfico y Hemerográfico Especializado)
INVERSION FISICA	
37	CONSOLIDADO DE INVERSION FISICA
37-1	BIENES REQUERIDOS PARA PROYECTO DE INVERSION

ANEXO 4

CEDULAS PARA LOS PRESUPUESTOS DE GASTO
CORRIENTE E INVERSION FISICA
41000

N° DE FMTO.	DESCRIPCION
GASTO CORRIENTE	
04	5106 01 03 CURSOS Y SEMINARIOS
11	5108 ESTUDIOS, ASESORIAS Y SERVICIOS PROFESIONALES
17	5110 06 PUBLICACIONES Y FOLLETERIA PROMOCIONAL
18	5110 04 90 PRODUCCION AUDIOVISUAL, MATERIAL DIDACTICO Y EDITORIAL
19	5111 01 CUOTAS Y MEMBRESIAS
20	5111 02 GASTOS DE VIAJE Y VIATICOS
26-1	5111 10 SUSCRIPCIONES (Periodicos y Revistas Informativas)
26-2	5111 10 SUSCRIPCIONES (Material Bibliográfico y Hemerográfico Especializado)
INVERSION FISICA	
37	CONSOLIDADO DE INVERSION FISICA
37-1	BIENES REQUERIDOS PARA PROYECTO DE INVERSION

ANEXO 4

CEDULAS PARA LOS PRESUPUESTOS DE GASTO
CORRIENTE E INVERSION FISICA
43000

N° DE FMTO.	DESCRIPCION
GASTO CORRIENTE	
04	5106 01 03 CURSOS Y SEMINARIOS
11	5108 ESTUDIOS, ASESORIAS Y SERVICIOS PROFESIONALES
14	5110 01 PUBLICIDAD
15	5111 11 17 PUBLICACIONES Y FOLLETERIA PROMOCIONAL
18	510 04 90 PRODUCCION AUDIOVISUAL Y MATERIAL DIDACTICO Y EDITORIAL
19	5111 01 CUOTAS Y MEMBRESIAS
20	5111 02 GASTOS DE VIAJE Y VIATICOS
26-1	5111 10 SUSCRIPCIONES (Periodicos y Revistas Informativas)
26-2	5111 10 SUSCRIPCIONES (Material Bibliográfico y Hemerográfico Especializado)
INVERSION FISICA	
37	CONSOLIDADO DE INVERSION FISICA
37-1	BIENES REQUERIDOS PARA PROYECTO DE INVERSION

ANEXO 4

CEDULAS PARA LOS PRESUPUESTOS DE GASTO
CORRIENTE E INVERSION FISICA
5000

N° DE FMTO.	DESCRIPCION
GASTO CORRIENTE	
04	5106 01 03 CURSOS Y SEMINARIOS
11	5108 ESTUDIOS, ASESORIAS Y SERVICIOS PROFESIONALES
19	5111 01 CUOTAS Y MEMBRESIAS
20	5111 02 GASTOS DE VIAJE Y VIATICOS
21	5111 03 GASTOS LEGALES
26-1	5111 10 SUSCRIPCIONES (Periodicos y Revistas Informativas)
26-2	5111 10 SUSCRIPCIONES (Material Bibliográfico y Hemerográfico Especializado)
INVERSION FISICA	
37	CONSOLIDADO DE INVERSION FISICA
37-1	BIENES REQUERIDOS PARA PROYECTO DE INVERSION

ANEXO 4

CEDULAS PARA LOS PRESUPUESTOS DE GASTO
CORRIENTE E INVERSION FISICA
RESTO

N° DE FMTO.	DESCRIPCION
GASTO CORRIENTE	
04	5106 01 03 CURSOS Y SEMINARIOS
11	5108 ESTUDIOS, ASESORIAS Y SERVICIOS PROFESIONALES
19	5111 01 CUOTAS Y MEMBRESIAS
20	5111 02 GASTOS DE VIAJE Y VIATICOS
26-1	5111 10 SUSCRIPCIONES (Periodicos y Revistas Informativas)
26-2	5111 10 SUSCRIPCIONES (Material Bibliográfico y Hemerográfico Especializado)
INVERSION FISICA	
37	CONSOLIDADO DE INVERSION FISICA
37-1	BIENES REQUERIDOS PARA PROYECTO DE INVERSION

Para tener una idea más clara , a continuación incluiré la interrelación de los departamentos y el flujo de los presupuestos. (anexo 4)

Los presupuestos se interrelacionan entre si en forma directa e indirecta, esto quiere decir que al elaborar el presupuesto tiene varias afectaciones a otros presupuestos.

Al elaborar alguno de los presupuestos de sueldos y salarios afecta a otros presupuestos como lo son los impuestos, INFONAVIT, IMSS.

Es muy importante que se considere lo anterior ya que se da en la práctica se dan casos en que se terminó el plan de operaciones y se olvida elaborar los presupuestos interrelacionados, y muchas veces es necesario volver a calcular la mayoría de las cédulas del presupuesto.

3.- CALENDARIO DE FECHAS DE ENTREGA DE LOS PRESUPUESTOS.

Como se mencionó al hablar del manual de Control Presupuestal, uno de los puntos que se deben cubrir es el de el calendario de fechas de entrega .

Considero que es básico que se comunique por escrito a los responsables de la elaboración de los presupuestos, el calendario de fecha de entrega, y se supervise el cumplimiento de los mismos.

El Director de Presupuestos debe vigilar que se cumplan las fechas establecidas.

4.- ENTREGA DE FORMATOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO.

Se distribuirán las cédulas a las diferentes áreas , las cuales seran diseñadas para obtener la formulación del presupuesto, se les indicará el

número de la clave y nombre de la cédula, así como el centro de costos o cargo obligado a su llenado.

El objetivo de la fase del proceso presupuestal es el de la recopilar los datos del presupuesto por las diferentes áreas del Banco por centro de costo o cargo y la concentración, revisión, validación y proyección del presupuesto en general.



GRUPO DE FORMATOS:

- 01 - 5105 REMUNERACIONES AL PERSONAL
- 02 - 5106 PRESTACIONES AL PERSONAL.
- 03 - 5106 90 OTRAS PRESTACIONES AL PERSONAL.

CENTRO DE COSTOS:32100

1. **OBJETIVO:** Concentrar la estimación del gasto a efectuar, por los conceptos de remuneraciones y prestaciones al personal durante el ejercicio que se esta presupuestando.

2. **INTEGRACION:** La agrupación de estos conceptos se integra por los siguientes formatos:

- Formato 01 -5105 Remuneraciones al personal .
- Formato 02 -5106 Prestaciones al personal .
- Formato 03 -5106 90 Otras prestaciones del personal.

3. INSTRUCCIONES DE LLENADO:

A.- FORMATOS 5105 REMUNERACIONES AL PERSONAL.

a) **NO. DE PLAZAS** - Anotar el numero de plazas existentes por concepto, en los casos que proceda, deberán efectuarse las sumas correspondientes.

b) **NOMBRE Y FIRMA DEL FUNCIONARIO RESPONSABLE** - Anotar el nombre y puesto del Titular del Area que autoriza la información.

c) Anotar en las columnas de: Sueldos M.N., Antigüedad A y B, Gratificaciones, Prima Vacacional y Tiempo Extra - en su caso -, los importes respectivos de cada nivel.

B.- FORMATOS 5106 PRESTACIONES AL PERSONAL.

De acuerdo con los conceptos, anotar en las columnas de:

- PAGO UNICO, CUOTAS AL I.M.S.S., S.A.R., CUPONES DESPENSA, APORT. FONAVIT, FONDO AHORRO, AYUDA TRANSP. PERS. SIND., IMPTO. DEL 1% Y 2% S/REM - Los importes que correspondan a cada nivel.

C.- FORMATO 03

De acuerdo con los conceptos, anotar en las columnas de:

a) No. DE EMP. - La cantidad de empleados que se estima, podrán acomodarse al contexto indicado.

b) COSTO PROMEDIO - El promedio de los precios estimados para cada evento.

c) CALENDARIZACION - En el mes que corresponda el importe que se estima erogar.

d) OBSERVACIONES - Usar para aclaraciones o comentarios que ayuden a enriquecer la información proporcionada.

FORMATO 01

5105 REMUNERACIONES AL PERSONAL

PRESUPUESTO 1994

CIFRAS EN NUEVOS PESOS

CENTRO DE CARGO: 32100

CONCEPTO	Nº. DE PLAZAS	5105 01-02 SUELDOS	5105 00 01 01 ANTIG	5105 02-04 GRATIFI- CACIONES	5105 07 PRIMA. VAC.	5105 05 TIEMPO EXT.	TOTAL
----------	---------------	-----------------------	------------------------	------------------------------------	------------------------	------------------------	-------

DIRECTOR GENERAL							
DIRECTOR EJECUTIVO							
DIRECTOR DE AREA							
GERENTE							
SUBGERENTE							

TOTAL FUNCIONARIOS							
-----------------------	--	--	--	--	--	--	--

JEFE DE OFICINA							
ESPECIALISTA							
ANALISTA							
CHOFER							
ARCHIVISTA							
MENSAJERO							
SECRETARIA							
PERSONAL SINDICATO							

TOTAL EMPLEADOS							
-----------------	--	--	--	--	--	--	--

GRAN TOTAL							
------------	--	--	--	--	--	--	--

FORMATO 02

**5106 PRESTACIONES AL PERSONAL
PRESUPUESTO 1994
CIFRAS EN NUEVOS PESOS**

CENTRO DE CARGO: DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

CONCEPTO	No. DE PLAZAS	CUOTAS AL		S.A.R.	COME-DORES	APORT. INFONAVIT	FONDO DE AHORRO	IMPTO DEL 2% SOBRE REMUN.	TOTAL
		IMSS							
		Patronales	Del Personal						
		5106 04 01	5117 00 02	5106 04 01 02	5106 14	5106 00	5106 00 03	5113 01 01-02	

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

FORMATO 03

5106 OTRAS PRESTACIONES DEL PERSONAL

PRESUPUESTO 1994

CIFRAS EN NUEVOS PESOS

CENTRO DE CARGO: 32100

CONCEPTO	PRONOSTIC O DE CIERRE 1993	No. DE EVENTOS	COSTO PROMEDIO	TOTAL
5105 08 INDEMNIZACIONES POR DESPIDO				
5105 90 01 01 PREMIOS DE ANTIGUEDAD				
5105 90 03 01 AYUDA EXTRA POR ALUMBRAMIENTO				
5105 90 03 03 COMPENSACION P/TRABAJOS ESPECIALES				
5106 01 01 CANASTILLA Y LACTANCIA				
5106 15 02 COMEDORES (CUPONES PARA COMIDA)				
5106 07 PAGO POR DEFUNCION				

GRUPO DE FORMATOS 04 - 5106 01 03 CURSOS Y SEMINARIOS.

CENTROS DE COSTOS

10000/10500/30000/31000/32100/32200/32300/32400/41000/42000/43000/5000
0/60000/70000/20000/32000

1. OBJETIVO: Concentrar la estimación del gasto a efectuar, por concepto de formación técnica al factor humano, durante el ejercicio que se esta presupuestando.

2. INSTRUCCIONES DE LLENADO:

- A. GENERALES.

- a) CENTRO DE CARGO/COSTOS - Anotar el nombre de la Dirección o Consejería Comercial que prepara el presupuesto.

- b) OBSERVACIONES - Usar para aclaraciones o comentarios que ayuden a enriquecer la información proporcionada.

- c) NOMBRE Y FIRMA DEL FUNCIONARIO RESPONSABLE - Anotar el nombre y puesto del funcionario que autoriza la información. (NIVEL DIRECTOR DE AREA).

- B. FORMATO 04.

- a) FECHA DE REALIZACION.- Mes en que se efectuara el programa.

- b) PROGRAMA - Los nombres de los eventos que se hayan previsto, separandolos en cursos y seminarios y créditos educativos.

- c) N'. DE CURSOS - La cantidad de cursos estimados para cada evento.

- d) N' DE PARTICIP. - La cantidad de empleados que se espera asistirán a cada evento.

- e) IMPORTE - El costo total de cada evento.

FORMATO 04

5106 01 CURSOS Y SEMINARIOS
PRESUPUESTO 1994
CIFRAS EN NUEVOS PESOS

CENTRO DE CARGO/COSTO:

PROGRAMA	FECHA DE REALIZACION	Nº DE CURSOS	Nº DE PARTICIP.	IMPORTE
5106.01.03 CURSOS Y SEMINARIOS				
CREDITOS EDUCATIVOS (BEGAS)				
TOTAL				
OBSERVACIONES:	NOMBRE Y FIRMA DEL FUNCIONARIO RESPONSABLE			

Los cursos y seminarios, serán coordinados a través de la Dirección de Recursos Humanos, esta se encargara de autorizar y programar los créditos de acuerdo a las necesidades de las diferentes áreas.
Una vez clasificadas y autorizadas, enviara el programa a la Dirección de Presupuestos, para la asignación del presupuesto para el ejercicio.

FORMATO 05 - 5106-01 04 Y 05 FOMENTO DEPORTIVO Y ACTIVIDADES .

CENTRO DE COSTOS: 32100

1. OBJETIVO: Concentrar la estimación del gasto a efectuar, por concepto de actividades deportivas y culturales, durante el ejercicio que se esta presupuestando.

2. INSTRUCCIONES DE LLENADO:

A. GENERALES.

a) CENTRO DE CARGO/COSTOS - Anotar el nombre de la Dirección que prepara el presupuesto.

b) OBSERVACIONES - Usar para aclaraciones o comentarios que ayuden a enriquecer la información proporcionada.

c) NOMBRE Y FIRMA DEL FUNCIONARIO RESPONSABLE - Anotar el nombre y puesto del funcionario que autoriza la información. (NIVEL DIRECTOR DE ÁREA)

B. De acuerdo con los conceptos (en el caso de actividades culturales, habrá de especificarse), anotar en las columnas de:

a) FECHA DE REALIZACION Mes en que se efectuara el evento

b) No. DE EVENTOS O PARTICIP. - La cantidad de eventos o empleados, que se estima podrán acomodarse al contexto indicado.

c) COSTO UNITARIO - Estimar el precio unitario para cada evento, en el caso de cuotas para deportivos de los empleados se tiene considerara un importe autorizado

d) TOTAL- El Costo Total de cada Evento.

FORMATO 05

5106 01 04-05 ACTIVIDADES DEPORTIVAS Y CULTURALES

PRESUPUESTO 1994

CIFRAS EN NUEVOS PESOS

CENTRO DE CARGO/COSTO:

CONCEPTO	FECHA DE REALIZACION	No. de EVENTOS O PARTICIP.	COSTO UNITARIO	TOTAL
----------	----------------------	----------------------------	----------------	-------

5106 01 04 FOMENTO DEPORTIVO

5106 01 05 ACTIVIDADES

ARTISTICAS

(especificar)

TOTAL

OBSERVACIONES:

NOMBRE Y FIRMA
DEL
FUNCIONARIO RESPONSABLE

FORMATO 06 - 5106 02-03 IGUALAS, HONORARIOS, MEDICINAS Y HOSPITALES.

CENTRO DE COSTOS: 32100

1. OBJETIVO: Concentrar la estimación del gasto a efectuar por concepto de servicio medico, durante el ejercicio que se esta presupuestando.

2. INSTRUCCIONES DE LLENADO:

A. GENERALES.

a) CENTRO DE CARGO/COSTOS - Anotar el nombre de la Dirección que prepara el presupuesto.

b) OBSERVACIONES - Usar para aclaraciones o comentarios que ayuden a enriquecer la información proporcionada.

d) NOMBRE Y FIRMA DEL FUNCIONARIO RESPONSABLE - Anotar el nombre y puesto del funcionario que autoriza la información. (NIVEL DIRECTOR).

B. De acuerdo con los conceptos (en el caso de otros, habrá de especificarse), anotar en las columnas de:

a) PRONOST. DE CIERRE - Los montos que se espera erogar en el ejercicio inmediato anterior al año del presupuesto.

b) COSTO PROM. P/PERS. - El precio promedio que resulte de dividir el pronóstico de cierre entre el personal.

c) COSTO ESTIMADO PARA (AÑO DEL PRESUPUESTO) - El importe que se estima erogar en cada uno de los meses.

d) Total. El importe que se estima erogar en el ejercicio

FORMATO 06

5106 02 - 03 IGUALAS, HONORARIOS MEDICOS, MEDICINAS Y HOSPITALES
 PRESUPUESTO 1994
 CIFRAS EN NUEVOS PESOS

CENTRO DE CARGO/COSTO:

CONCEPTO	1 9 9 3			1 9 9 4		TOTAL
	N° DE DERECHO-HABIENTES	COSTO PROM. P/PERS	PRONOSTICO DE CIERRE	N° DE DERECHO-HABIENTES	COSTO PROM. P/PERS	
5106 02 HONORARIOS MEDICOS						
02 01 POR IGUALAS						
02 02 POR HONORARIOS						
5106 03 01 MEDICINAS						
5106 03 02 HOSPITALES						
5106 90 12 OTROS (especificar)						
TOTAL						

FORMATO 07 - 5106 11 UNIFORMES.

CENTRO DE COSTOS: 31000/32100/32200

1. OBJETIVO: Concentrar la estimación del gasto a efectuar por concepto de uniformes, durante el ejercicio que se esta presupuestando.

2. INSTRUCCIONES DE LLENADO:

A. GENERALES.

a) CENTRO DE CARGO/COSTOS - Anotar el nombre de la Dirección que prepara el presupuesto.

b) OBSERVACIONES - Usar para aclaraciones o comentarios que ayuden a enriquecer la información proporcionada.

c) NOMBRE Y FIRMA DEL FUNCIONARIO RESPONSABLE - Anotar el nombre y puesto del funcionario que autoriza la información. (NIVEL DIRECTOR DE ÁREA).

B. De acuerdo con los conceptos (en el caso de otros, habrá de especificarse), anotar en las columnas de:

a) No. DE PERS. - La cantidad de personas que se estima requerirán de uniformes.

b) COSTO UNITARIO - El precio estimado para cada uniforme.

c) TOTAL- El importe que se estima erogar durante el ejercicio.

5106 11 UNIFORMES

PRESUPUESTO 1994

CIFRAS EN NUEVOS PESOS

CENTRO DE CARGO/COSTO:

CONCEPTO	FECHA DE REQUERIMIENTO	No. de PERS.	COSTO UNITARIO	TOTAL
----------	------------------------	--------------	----------------	-------

FORMATO OB - 5106 90 04-05-06 OBSEQUIOS, JUGUETES Y FESTEJOS AL PERSONAL.

CENTRO DE COSTOS: 10000

1. OBJETIVO: Concentrar la estimación de la erogación a efectuar por concepto de gasto de fin de año y obsequios al personal, durante el ejercicio que se esta presupuestando.

2. INSTRUCCIONES DE LLENADO:

A. GENERALES.

a) CENTRO DE CARGO/COSTOS - Anotar el nombre de la Dirección que prepara el presupuesto.

b) OBSERVACIONES - Usar para aclaraciones o comentarios que ayuden a enriquecer la información proporcionada.

c) NOMBRE Y FIRMA DEL FUNCIONARIO RESPONSABLE - Anotar el nombre y puesto del funcionario que autoriza la información. (NIVEL DIRECTOR DE ÁREA).

B. De acuerdo con los conceptos anotar en las columnas de:

a) No. DE PERS. - La cantidad de personas que son acreedoras a recibir los obsequios y/o a participar en los festejos.

b) COSTO UNITARIO - Es el precio ya establecido en el formato para cada concepto.

c) FECHA DE REALIZ.- Mes en que se efectuará el evento.

d) TOTAL.- Anotar el importe que resulte No. de pers. por el costo unitario ya asignado.

FORMATO 08

5106 90 GASTOS DE FIN DE AÑO Y OBSEQUIOS AL PERSONAL

PRESUPUESTO 1994

CIFRAS EN NUEVOS PESOS

CENTRO DE CARGO/COSTO:

C O N C E P T O	FECHA DE REALIZACION	No. de PERS.	COSTO UNITARIO	T O T A L
90 04 OBSEQUIOS AL PERSONAL P/FIN DE EJERC. (especificar)				
90 06 FESTEJOS AL PERSONAL P/FIN DE EJERC. (especificar)				
90 05 JUGUETES P/HIJOS DEL PERSONAL				
Día de Reyes				
Día del Niño				
T O T A L				

FORMATO 09 - 5106 90 06 SEGUROS DE VIDA.

CENTRO DE COSTOS: 32100

1. OBJETIVO: Concentrar la estimación de la erogación a efectuar por concepto de seguros del personal, durante el ejercicio que se esta presupuestando.

2. INSTRUCCIONES DE LLENADO:

A. GENERALES.

a) OBSERVACIONES - Usar para aclaraciones o comentarios que ayuden a enriquecer la información proporcionada.

b) NOMBRE Y FIRMA DEL FUNCIONARIO RESPONSABLE - Anotar el nombre y puesto del Titular del Área que autoriza la información.

B. De acuerdo con los tipos de seguros, anotar en las columnas de:

a) TIPO DEL SEGURO - La clasificación del seguro.

b) EMPRESA - La compañía que presta el servicio.

c) VIGENCIA - El período de la cobertura.

d) COSTO (Año anterior al del presupuesto) - El precio de la prima de la cobertura anterior.

e) CALENDARIZACION - El importe que se estima erogar en cada uno de los meses.

FORMATO 09

5106 00 07 SEGUROS DE VIDA
PRESUPUESTO 1994
CIFRAS EN NUEVOS PESOS

CENTRO DE CARGO/COSTO:

TIPO DE SEGURO	EMPRESA	VIGENCIA	COSTO 1993	TOTAL 1994
TOTAL				

FORMATO 10 - 5107 REMUNERACIONES A CONSEJEROS.

CENTROS DE COSTOS: 32400

1. **OBJETIVO:** Concentrar la estimación de la erogación a efectuar por concepto de remuneraciones a consejeros, durante el ejercicio que se esta presupuestando.

2. **INSTRUCCIONES DE LLENADO:**

A. **GENERALES.**

a) **OBSERVACIONES** - Usar para aclaraciones o comentarios que ayuden a enriquecer la información proporcionada.

b) **NOMBRE Y FIRMA DEL FUNCIONARIO RESPONSABLE** - Anotar el nombre y puesto del Titular del Área que autoriza la información.

B. De acuerdo con el tipo de acciones (Serie "A" o Serie "B") y la entidad a que pertenecen, anotar en las columnas de:

a) **N° DE MIEMBROS** - La cantidad de representantes en el órgano de gobierno.

b) **CUOTA MENSUAL** - El monto que se tiene autorizado como remuneración a cada miembro.

c) **PRESUPUESTO ANUAL** - La extensión aritmética del número de miembros por la cuota mensual.

FORMATO 10

5107 REMUNERACIONES A CONSEJEROS Y COMISARIOS

PRESUPUESTO 1994

CIFRAS EN NUEVOS PESOS

CENTRO DE CARGO:

ENTIDAD	Nº DE MIEMBROS	CUOTA MENSUAL	PRESUPUESTO ANUAL
---------	----------------	---------------	-------------------

5107 01 AL CONSEJO DIRECTIVO

--	--	--	--

5107 02 AL CONSEJO CONSULTIVO

--	--	--	--

SUBTOTAL

--	--	--	--

TOTAL

--	--	--	--

**FORMATO 11 - 5108 PRESUPUESTO DE ESTUDIOS, ASESORÍAS Y SERVICIOS
PROFESIONALES.**

CENTROS DE COSTOS

10000/10500/30000/31000/32100/32200/32300/32400/41000/42000/43000/5000
0/60000/70000/20000/32000

1. **OBJETIVO:** Concentrar la estimación de la erogación a efectuar por concepto de estudios, asesorías y servicios profesionales, durante el ejercicio que se esta presupuestando.

2. INSTRUCCIONES DE LLENADO:

A. GENERALES.

a) **CENTRO DE CARGO/COSTOS** - Anotar el nombre de la Dirección que prepara el presupuesto.

b) **OBSERVACIONES** - Usar para aclaraciones o comentarios que ayuden a enriquecer la información proporcionada.

c) **NOMBRE Y FIRMA DEL FUNCIONARIO RESPONSABLE** - Anotar el nombre y puesto del funcionario que autoriza la información. (NIVEL DIRECTOR).

B. De acuerdo con el concepto, anotar en las columnas de:

a) **NOMBRE DEL PRESTADOR DE SERVICIO** - El nombre de la persona física o moral que proporcionará el servicio.

b) **TIPO DE SERVICIO** - El nombre del servicio que se desea obtener.

c) **PERIODO CONTRATADO** - La duración del servicio.

d) **CONDICIONES DE PAGO** Forma en se efectuara el pago contratado.

e). **-MONTO ANUAL.** -Importe que se estima erogar en el ejercicio.

FORMATO 11

5106 OTROS HONORARIOS
PRESUPUESTO 1994
CIFRAS EN NUEVOS PESOS

CENTRO DE CARGO/COSTO:

NOMBRE DEL PRESTADOR DEL SERVICIO	TIPO DE SERVICIO	PERIODO CONTRATADO	CONDICIONES DE PAGO	MONTO ANUAL
5106 01 SERVICIOS PROFESIONALES				
5106 02 ASESORIAS				
TOTAL				

Ver ejemplo anexo página 106

FORMATO 12 - 5108 90 PERSONAL POR HONORARIOS Y EVENTUAL.

CENTRO DE COSTO: 32100

1. OBJETIVO: Concentrar la estimación de la erogación a efectuar por concepto de personal por honorarios y eventual, durante el ejercicio que se esta presupuestando.

2. INSTRUCCIONES DE LLENADO:

A. GENERALES.

a) CENTRO DE CARGO/COSTOS - Anotar el nombre de la Dirección que prepara el presupuesto.

b) OBSERVACIONES - Usar para aclaraciones o comentarios que ayuden a enriquecer la información proporcionada.

c) NOMBRE Y FIRMA DEL FUNCIONARIO RESPONSABLE - Anotar el nombre y puesto del funcionario que autoriza la información. (NIVEL DIRECTOR).

B. De acuerdo con el tipo de personal, anotar en las columnas de:

a) PRESTADOR DE SERVICIO - El nombre de la persona física o moral que proporcionará el servicio.

b) PUESTO - El puesto que se desea cubrir.

c) COSTO PROMEDIO MENSUAL - El pago mensual por estos conceptos.

d) PERIODO - El número de meses que se pretende contratar al personal.

e) TOTAL - La extensión aritmética del costo mensual por el número de meses.

f) JUSTIFICACIONES - La descripción debidamente fundamentada del ¿por qué? de la contratación.

FORMATO 12

**5108 90 OTROS HONORARIOS
PRESUPUESTO 1984
CIFRAS EN NUEVOS PESOS**

CENTRO DE CARGO/COSTO:

PRESTADOR DE SERVICIO	PUESTO.	COSTO MENSUAL	PERIODO	TOTAL	JUSTIFICACIONES
PERSONAL HONORARIOS	POR				
PERSONAL POR AGENCIA					
T O T A L					

FORMATO 13 - 5109 RENTAS.

CENTRO DE COSTOS: 31000/32200

1. OBJETIVO: Concentrar la estimación de la erogación a efectuar por el concepto de rentas, durante el ejercicio que se está presupuestando.

2. INSTRUCCIONES DE LLENADO:

A. GENERALES.

a) CENTRO DE CARGO/COSTOS - Anotar el nombre de la Dirección que prepara el presupuesto.

b) OBSERVACIONES - Usar para aclaraciones o comentarios que ayuden a enriquecer la información proporcionada.

c) NOMBRE Y FIRMA DEL FUNCIONARIO RESPONSABLE - Anotar el nombre y puesto del funcionario que autoriza la información. (NIVEL DIRECTOR).

B. De acuerdo con el tipo de renta (en el caso de equipo y otros habrá de especificarse), anotar en las columnas de:

a) ARRENDADOR - El nombre de la persona física o moral que proporcionará el servicio.

b) VIGENCIA - El periodo del contrato.

c) COSTO ACTUAL - El precio del pago mensual.

d) TOTAL - El importe que se estima erogar en el ejercicio.

FORMATO 13

5100 RENTAS PAGADAS

PRESUPUESTO 1994

CIFRAS EN NUEVOS PESOS

CENTRO DE CARGO/COSTO:

CONCEPTO	ARRENDADOR	VIGENCIA CONTRATO	CONDICIONES DE PAGO	COSTO		TOTAL	
				1993	1994	1993	1994
5100 01 LOCALES PARA OFICINAS							
5100 02 AREAS PARA ESTACIONAMIENTO							
5100 03 EQUIPO (ESPECIFICAR)							
OTRAS (ESPECIFICAR)							
TOTAL							

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

FORMATO 14 - 5110 01 PUBLICIDAD.

CENTRO DE COSTO: 43000

1. OBJETIVO: Concentrar la estimación de la erogación a efectuar, por concepto de publicidad, durante el ejercicio que se esta presupuestando.

2. INSTRUCCIONES DE LLENADO:

A. GENERALES.

a) CENTRO DE CARGO/COSTOS - Anotar el nombre de la Dirección que prepara el presupuesto.

c) OBSERVACIONES - Usar para aclaraciones o comentarios que ayuden a enriquecer la información proporcionada.

d) NOMBRE Y FIRMA DEL FUNCIONARIO RESPONSABLE - Anotar el nombre y puesto del funcionario que autoriza la información. (NIVEL DIRECTOR).

B. De acuerdo con el tipo de publicidad, anotar en las columnas de:

a) DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO - El destino de la erogación.

b) OBJETIVO - La finalidad de dicha propaganda

c) FECHA DE REALIZACIÓN - Mes en que se efectuara el programa.

d) No. DE EVENTOS - Las veces que se proporcionará el servicio.

e) COSTO UNITARIO - El precio que se estima para cada evento.

f) TOTAL - El importe que se estima erogar durante el ejercicio.

FORMATO 14

5110 01 P U B L I C I D A D
PRESUPUESTO 1994
CIFRAS EN NUEVOS PESOS

CENTRO DE CARGO/COSTO:

SERVICIO	OBJETIVO	PERIODO CONTRATADO	FECHA DE REALIZACION	No. DE EVENTOS	COSTO POR EVENTO	TOTAL 1994
TOTAL						

FORMATO 15 - 5111 11 17 PUBLICACIONES.

CENTRO DE COSTO: 10500/42000/43000

1. OBJETIVO: Concentrar la estimación de la erogación a efectuar, por concepto de publicaciones, durante el ejercicio que se está presupuestando.

2. INSTRUCCIONES DE LLENADO:

A. GENERALES.

a) CIFRAS EN - Deberán expresarse los importes en miles de pesos.

b) CENTRO DE CARGO/COSTO - Anotar el nombre de la Dirección que prepara el presupuesto.

c) OBSERVACIONES - Usar para aclaraciones o comentarios que ayuden a enriquecer la información proporcionada.

d) NOMBRE Y FIRMA DEL FUNCIONARIO RESPONSABLE - Anotar el nombre y puesto del Titular del Área que autoriza la información.

B. De acuerdo con el tipo de publicación (en el caso de otras publicaciones, habrá de especificarse), anotar en las columnas de:

a) No. DE EJEMP. - La cantidad de ejemplares de cada tiraje.

b) COSTO UNITARIO - El precio unitario por cada ejemplar.

c) CALENDARIZACION - El importe que se estima erogar en cada uno de los meses.

FORMATO 16 - 5110 90 07- 5111 90 14 BECARIOS Y SERVICIO SOCIAL.

CENTRO DE COSTOS: 32100

1. OBJETIVO: Concentrar la estimación de la erogación a efectuar, por concepto de servicio social y becarios, durante el ejercicio que se esta presupuestando.

2. INSTRUCCIONES DE LLENADO:

A. GENERALES.

a) CENTRO DE CARGO/COSTOS - Anotar el nombre de la Dirección que prepara el presupuesto.

b) OBSERVACIONES - Usar para aclaraciones o comentarios que ayuden a enriquecer la información proporcionada.

c) NOMBRE Y FIRMA DEL FUNCIONARIO RESPONSABLE - Anotar el nombre y puesto del funcionario que autoriza la información. (NIVEL DIRECTOR).

B. De acuerdo con el concepto, anotar en las columnas de:

a) No. DE PERS. - La cantidad de participantes que se espera por programa.

b) COSTO UNIT. - El pago mensual por participante.

c) CALENDARIZACION - El importe que se estima erogar en cada uno de los meses.

FORMATO 16

**SERVICIO SOCIAL Y BECARIOS
PRESUPUESTO 1984
CIFRAS EN NUEVOS PESOS**

CENTRO DE CARGO/COSTO:

CONCEPTO	No. DE PERSONAS	PERIODO	COSTO UNITARIO	TOTAL 1984
5110 90 07 BECARIOS				
5111 90 14 SERVICIO SOCIAL				
TOTAL				

FORMATO 17 -5110 04 09 PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL, MATERIAL DIDÁCTICO Y EDITORIAL.

CENTRO DE COSTO: 10500/41000/42000/43000

1. OBJETIVO: Concentrar la estimación de la erogación a efectuar, por concepto de producción audiovisual, material didáctico y editorial, durante el ejercicio que se esta presupuestando.

2. INSTRUCCIONES DE LLENADO:

A. GENERALES.

a) CIFRAS EN - Deberán expresarse los importes en miles de pesos.

b) CENTRO DE CARGO/COSTOS - Anotar el nombre de la Dirección que prepara el presupuesto.

c) OBSERVACIONES - Usar para aclaraciones o comentarios que ayuden a enriquecer la información proporcionada.

d) NOMBRE Y FIRMA DEL FUNCIONARIO RESPONSABLE - Anotar el nombre y puesto del Titular del Área que autoriza la información.

B. De acuerdo con el programa, anotar en las columnas de:

a) PROGRAMA - El nombre del evento al cual están asociados las erogaciones.

b) OBJETIVO - Indicar la causa de la erogación.

c) No DE UNIDS. - La cantidad de material que se desea para cada caso.

d) COSTO UNITARIO - El precio por cada unidad programada.

e) CALENDARIZACION - El importe que se estima erogar en cada uno de los meses.

FORMATO 17

PRODUCCION AUDIOVISUAL Y MATERIAL DIDACTICO

PRESUPUESTO 1994

CIFRAS EN NUEVOS PESOS

CENTRO DE CARGO/COSTO:

ACTIVIDAD	OBJETIVO	FECHA DE REALIZACION	Nº DE EVENTOS	COSTO UNITARIO	TOTAL 1994
TOTAL					

FORMATO 18 -5111 01 CUOTAS Y MEMBRESIAS.

CENTROS DE COSTOS

10000/10500/30000/31000/32100/32200/32300/32400/41000/42000/43000/5000
0/60000/70000/20000/32000

1. OBJETIVO: Concentrar la estimación de la erogación a efectuar, por concepto de cuotas y membresías, durante el ejercicio que se esta presupuestando.
2. INSTRUCCIONES DE LLENADO:

A. GENERALES.

a) CENTRO DE CARGO/COSTOS - Anotar el nombre de la Dirección que prepara el presupuesto.

b) OBSERVACIONES - Usar para aclaraciones o comentarios que ayuden a enriquecer la información proporcionada.

d) NOMBRE Y FIRMA DEL FUNCIONARIO RESPONSABLE - Anotar el nombre y puesto del funcionario que autoriza la información. (NIVEL DIRECTOR).

B. De acuerdo con el tipo de servicio, anotar en las columnas de:

a) DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO - El concepto por el cual se efectuará la erogación.

b) EMPRESA - El nombre de la persona física o moral que proporcionará el servicio.

c) VIGENCIA - El periodo que durará el servicio.

d) COSTO (Año anterior al del presupuesto) - El precio vigente en el ejercicio anterior al que se presupuesta.

e) PERIODICIDAD.- Espacio de tiempo que se realizaran los pagos

f) TOTAL.- El importe que se estima erogar en el ejercicio.

FORMATO 18

5111 01 CUOTAS
PRESUPUESTO 1994
CIFRAS EN NUEVOS PESOS

CENTRO DE CARGO/COSTO:

DESCRIPCION DEL SERVICIO	EMPRESA	VIGENCIA	COSTO 1993	TOTAL 1994
TOTAL				

Ver ejemplo anexo página 106

FORMATO 19- 5111 02 GASTOS DE VIAJE Y VIÁTICOS.

CENTROS DE COSTOS

10000/10500/30000/31000/32100/32200/32300/32400/41000/42000/43000/5000
0/60000/70000/20000/32000

1. OBJETIVO: Concentrar la estimación de la erogación a efectuar, por el concepto de gastos de viaje y viáticos, durante el ejercicio que se esta presupuestando.
2. INSTRUCCIONES DE LLENADO:

A. GENERALES.

a) CENTRO DE COSTO - Anotar el nombre de la Dirección que prepara el presupuesto.

c) OBSERVACIONES - Usar para aclaraciones o comentarios que ayuden a enriquecer la información proporcionada.

d) NOMBRE Y FIRMA DEL FUNCIONARIO RESPONSABLE - Anotar el nombre y puesto del funcionario que autoriza la información, (NIVEL DIRECTOR).

B. De acuerdo con el tipo de viaje (Internacional o nacional), anotar en las columnas de:

a) PUESTO - El nombre del puesto que desempeña la persona que viajará.

b) MES - El mes del año en que se programe el viaje.

c) DESTINO - El lugar al que se viajará.

d) DÍAS EST. - Los días previsto de estancia.

f) CUOTAS: (GTOS. DE VIAJE, VIÁTICOS Y SIN COMPROBAR) Los importes destinados para estos conceptos deberán aplicarse las cuotas ya preestablecidas ; en el caso de viajes Internacionales se asentar en Dólar EE.UU. y en los viajes nacionales, en nuevos pesos

g) COSTO TOTAL - Se anotará la suma de los importes de las columnas de cuotas. (Internacionales en Dólar EE.UU. y nacionales en miles de pesos).

h) TIPO DE CAMBIO (Únicamente viajes internacionales) - El tipo de cambio de Dólar EE.UU. contra el peso.

i) COSTO EN M.N. (Únicamente viajes internacionales) - El importe que resulta de multiplicar el costo total en Dólar EE.UU. contra el tipo de cambio (Columnas g y h).

j) JUSTIFICACIÓN - Señalar las causas que origine los viajes.

FORMATO 10

5111 02 GASTOS DE VIAJE Y VIATICOS
PRESUPUESTO 1994
CIFRAS EN NUEVOS PESOS

CENTRO DE COSTO:

PUESTO	MES	DESTINO	DIAS EST.	CUOTAS DOLARES			COST O TOTAL	TIPO DE CAMBIO	COSTO EN M.N.	JUSTIFIC.
				GASTOS DE VIAJE	VIATICOS	SIN COMPROBAR 5117 90 08				
SUB-TOTAL										

VIAJES NACIONALES

PUESTO	MES	DESTINO	DIAS EST.	GASTOS DE VIAJE	VIATICOS	SIN COMPROBAR	COST O TOTAL	JUSTIFICACION
SUB-TOTAL								
TOTAL								

Ver ejemplo anexo página 106.

FORMATO 20 - 5111 03 GASTOS LEGALES.

CENTRO DE COSTOS: 30000/32100

1. OBJETIVO: Concentrar la estimación de la erogación a efectuar, por concepto de gastos legales, durante el ejercicio que se está presupuestando.

2. INSTRUCCIONES DE LLENADO:

A. GENERALES.

a) CENTRO DE CARGO/COSTOS - Anotar el nombre de la Dirección que prepara el presupuesto.

c) OBSERVACIONES - Usar para aclaraciones o comentarios que ayuden a enriquecer la información proporcionada.

d) NOMBRE Y FIRMA DEL FUNCIONARIO RESPONSABLE - Anotar el nombre y puesto del funcionario que autoriza la información. (NIVEL DIRECTOR).

B. De acuerdo con el tipo de servicio, anotar en las columnas de:

a) PRESTADOR DEL SERVICIO - El nombre de la persona física o moral, que proporcionará el servicio.

b) CONCEPTO- Descripción del servicio .

c) ORIGEN DEL GASTO - Indicar el concepto por el cual se contratará el servicio.

d) IMPORTE CONTRATADO - El importe que se estima erogar en el ejercicio.

FORMATO 20

5111 03 GASTOS LEGALES

PRESUPUESTO 1994

CIFRAS EN NUEVOS PESOS

CENTRO DE CARGO/COSTO:

PRESTADOR DEL SERVICIO	DESCRIPCION DEL SERVICIO	FECHA DE REQUERIMIENT O	TOTAL 1994
TOTAL			

Ver ejemplo anexo página 106.

GRUPO DE FORMATOS 23 - 5111 05 GASTOS DE REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO.

1.-OBJETIVO: Concentrar la estimación del gasto a efectuar, por concepto de gasto de reparación y mantenimiento, durante el ejercicio que se esta presupuestando.

2. INTEGRACIÓN: Este concepto se integra por los siguientes formatos:

- Formato 23-1 - Presupuesto de gasto de reparación y mantenimiento de mobiliario y equipo. CENTRO DE COSTOS: 31000/32200

- Formato 23-2 - Presupuesto de gasto de reparación y mantenimiento de equipo de transporte. CENTRO DE COSTOS 32200

- Formato 23-3 - Presupuesto de gasto de reparación y mantenimiento de inmuebles. CENTRO DE COSTOS 32200

3. INSTRUCCIONES DE LLENADO:

A. GENERALES.

a) CENTRO DE CARGO/COSTOS - Anotar el nombre de la Dirección que prepara el presupuesto.

b) OBSERVACIONES - Usar para aclaraciones o comentarios que ayuden a enriquecer la información proporcionada.

c) NOMBRE Y FIRMA DEL FUNCIONARIO RESPONSABLE - Anotar el nombre y puesto del funcionario que autoriza la información. (NIVEL DIRECTOR).

B. FORMATO 23-1.

1) De acuerdo con el tipo de bien, anotar en las columnas de:

a) DESCRIPCIÓN DEL BIEN - El nombre del bien susceptible de requerir reparación o mantenimiento. Se separarán en mobiliario, equipo de oficina o equipo de computo.

b) EMPRESA - El nombre de la persona física o moral que proporcionará el servicio.

c) FECHA DE REALIZACIÓN .- Mes en que se efectuara el programa

d) VIGENCIA CONTRATO - El periodo que comprende el contrato de servicio.

e) COSTO (Ejercicio anterior al presupuestado) - El precio del servicio en el ejercicio anterior al presupuestado.

f) TOTAL - Importe que se estima erogar en el ejercicio

C. FORMATO 23-2.

1) De acuerdo con el año de adquisición de cada vehículo, anotar en los renglones de:

a) No. DE VEHÍCULOS ACTUALES - El total de vehículos hasta el año anterior al presupuestado.

b) FECHA DE REALIZACIÓN.- Mes en que se efectuara el Mantenimiento y/o Reparación.

c) NUEVAS ADQUISICIONES PARA (Año del presupuesto) - El número de unidades que se presupuesta adquirir.

d) TOTAL: -Importe que se estima erogar en el ejercicio.

2) De acuerdo con el concepto de reparación o mantenimiento (en el caso de: Servicio a Vehículos - otros y Tenencias y Placas habrá de especificarse), anotar en las columnas de:

a) COSTO (Ejercicio anterior) - El precio que se pago por cada concepto en el ejercicio anterior.

D. FORMATO 23-3.

1) De acuerdo con el tipo de bien, anotar en las columnas de:

a) DESCRIPCIÓN - Anotar el inmueble y el tipo de gasto a realizar.

b) EMPRESA - El nombre de la persona física o moral que proporcionará el servicio.

c) FECHA DE REALIZACIÓN.- Mes en que se efectuara el Mantenimiento.

d) VIGENCIA CONTRATO - El período que comprende el contrato de servicio.

e) COSTO (Ejercicio anterior al presupuestado) - El precio del servicio en el ejercicio anterior al presupuestado.

f) TOTAL - Importe que se estima erogará en el ejercicio

FORMATO 21.1

5111 05 01 GASTOS DE REPARACION Y MANTENIMIENTO DE MOBILIARIO Y EQUIPO

PRESUPUESTO 1994

CIFRAS EN NUEVOS PESOS

CENTRO DE CARGO/COSTO:

DESCRIPCION DEL BIEN	EMPRESA	VIGENCIA CONTRATO	CONDICIONES DE PAGO	COSTO AÑO ANTERIOR	TOTAL 1994
05 01 01 MOBILIARIO					
05 01 02 EQUIPO DE OFICINA					
05 01 03 EQUIPO DE COMPUTO					
TOTAL					

FORMATO 21.3

5111 05 03 GASTOS DE REPARACION Y MANTENIMIENTO DE INMUEBLES

PRESUPUESTO 1994

CIFRAS EN NUEVOS PESOS

CENTRO DE CARGO/COSTO:

DESCRIPCION DEL SERVICIO	EMPRESA	VIGENCIA CONTRATO	CONDICIONES DE PAGO	COSTO AÑO ANTERIOR	TOTAL 1994
TOTAL					

FORMATO 24 - 5111 06 VIGILANCIA Y SISTEMAS DE SEGURIDAD.

CENTRO DE COSTOS: 32200

1. OBJETIVO: Concentrar la estimación de la erogación a efectuar, en Bancomext, por el concepto de vigilancia y sistemas de seguridad, durante el ejercicio que se esta presupuestando.

2. INSTRUCCIONES DE LLENADO:

A. GENERALES.

a) **CENTRO DE CARGO/COSTOS** - Anotar el nombre de la Dirección que prepara el presupuesto.

b) **OBSERVACIONES** - Usar para aclaraciones o comentarios que ayuden a enriquecer la información proporcionada.

c) **NOMBRE Y FIRMA DEL FUNCIONARIO RESPONSABLE** - Anotar el nombre y puesto del funcionario que autoriza la información. (NIVEL DIRECTOR)

B. De acuerdo con el tipo de servicio, anotar en las columnas de:

a) **DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO** - El nombre del servicio que se pretende adquirir.

b) **EMPRESA** - El nombre de la persona física o moral que proporcionará el servicio.

c) **VIGENCIA CONTRATO** - El periodo que comprende el contrato de servicio.

d) **TOTAL** - El importe que se estima erogar en el ejercicio.

FORMATO 23

5111 06 VIGILANCIA Y SISTEMAS DE SEGURIDAD

PRESUPUESTO 1994

CIFRAS EN NUEVOS PESOS

CENTRO DE CARGO/COSTO:

DESCRIPCION DEL SERVICIO	EMPRES A	VIGENCIA CONTRATO	CONDICIONES DE PAGO	TOTAL 1994
5111 06 01 TRASLADO DE VALORES				
5111 06 02 CENTRAL DE ALARMAS				
5111 06 03 VIGILANCIA DE OFICINAS				
5111 06 04 SISTEMAS DE SEGURIDAD				
5111 06 90 OTROS (Especificar)				
TOTAL				

FORMATO 23 - 5111 07 SEGUROS DE BIENES MUEBLES E INMUEBLES.

CENTRO DE COSTOS 32200

1. OBJETIVO: Concentrar la estimación de la erogación a efectuar, por concepto de seguros de bienes muebles e inmuebles, durante el ejercicio que se esta presupuestando.

2. INSTRUCCIONES DE LLENADO:

A. GENERALES.

a) CENTRO DE CARGO/COSTOS - Anotar el nombre de la Dirección que prepara el presupuesto.

c) OBSERVACIONES - Usar para aclaraciones o comentarios que ayuden a enriquecer la información proporcionada.

d) NOMBRE Y FIRMA DEL FUNCIONARIO RESPONSABLE - Anotar el nombre y puesto del funcionario que autoriza la información. (NIVEL DIRECTOR).

B. De acuerdo con la clase de póliza de seguro, anotar en las columnas de:

a) TIPO DE SEGURO - El destino de la cobertura de la póliza de seguro (Incendio, robo, terremoto, automóvil, etc..).

b) EMPRESA - El nombre de la persona física o moral que proporcionará el servicio.

c) VIGENCIA - El periodo que comprende la póliza de seguro.

d) COSTO (Ejercicio anterior al presupuestado) - El precio del servicio en el ejercicio anterior al presupuestado.

e) TOTAL - El importe que se estima erogar en el ejercicio.

FORMATO 23

5111 07 SEGUROS
PRESUPUESTO 1994
CIFRAS EN NUEVOS PESOS

CENTRO DE CARGO/COSTO:

TIPO DE SEGURO	EMPRESA	VIGENCIA	COSTO AÑO ANTERIOR	TOTAL 1994
TOTAL				

FORMATO 24 - 5111 09 DONATIVOS.

CENTRO DE COSTOS: 32400

1. **OBJETIVO:** Concentrar la estimación de la erogación a efectuar, por concepto de donativos, durante el ejercicio que se esta presupuestando.

2. **INSTRUCCIONES DE LLENADO:**

A. **GENERALES.**

a) **OBSERVACIONES** - Usar para aclaraciones o comentarios que ayuden a enriquecer la información proporcionada.

b) **NOMBRE Y FIRMA DEL FUNCIONARIO RESPONSABLE** - Anotar el nombre y puesto del Titular del Área que autoriza la información.

B. Anotar en las columnas de:

a) **BENEFICIARIO** - El nombre de la persona física o moral a quien se prevé efectuar la donación.

b) **APORTACIÓN (ejercicio anterior)** - El importe de la aportación en el ejercicio inmediato anterior al presupuestado.

c) **MES DE APORTACIÓN** - La fecha en que se prevé efectuar la aportación.

d) **TOTAL** - El importe de la aportación prevista.

e) **DEDUCIBLES - SI - NO** - Señalar si la donación cuenta con autorización para su deducción fiscal o no.

GRUPO DE FORMATOS 25 - SUSCRIPCIONES.

CENTRO DE COSTOS:

10000/10500/30000/31000/32100/32200/32300/32400/41000/42000/43000/50000/6000
0/
70000/20000/32000

1. **OBJETIVO:** Concentrar la estimación del gasto a efectuar, por concepto de suscripciones, durante el ejercicio que se esta presupuestando.
2. **INTEGRACIÓN:** Este concepto se integra por los siguientes formatos:

- Formato 25-1 - Presupuesto de suscripciones Periódicos y revistas informativas.

- Formato 25-2 - Presupuesto de suscripciones Material bibliográfico y hemerográfico especializado.

3. INSTRUCCIONES DE LLENADO:

A. GENERALES.

a) **CENTRO DE CARGO/COSTOS** - Anotar el nombre de la Dirección o que prepara el presupuesto.

b) **OBSERVACIONES** - Usar para aclaraciones o comentarios que ayuden a enriquecer la información proporcionada.

c) **NOMBRE Y FIRMA DEL FUNCIONARIO RESPONSABLE** - Anotar el nombre y puesto del funcionario que autoriza la información. (NIVEL DIRECTOR).

B. FORMATO 25-1 Y 2.

1) Anotar en las columnas de:

a) **CONCEPTO** - La descripción del tipo de suscripción.

b) **MONEDA** - La divisa en que se pagará la suscripción.

c) **N° DE SUSCRIPCIÓN** - La cantidad de suscripciones en el área.

d) **COSTO UNITARIO.** - El precio de la suscripción.

f) TOTAL - La suma de los importes anotados en las columnas de los meses, para cada suscripción.

FORMATO 25

5111 08 SUSCRIPCIONES
PRESUPUESTO 1994
CIFRAS EN NUEVOS PESOS

CENTRO DE CARGO/COSTO:

CONCEPTO	MONEDA	FECHA DE CONTRA-TACION	VIGENCIA	Nº DE SUSCRIPCIONES	COSTO UNITARIO	TOTAL 1994
TOTAL						

Ver ejemplo anexo página 106.

FORMATO 26 - GASTOS GENERALES.

CENTRO DE COSTOS: 32200

1. **OBJETIVO:** Concentrar la estimación de la erogación a efectuar, en Bancomext, por el concepto de gastos generales, durante el ejercicio que se esta presupuestando.
2. **INSTRUCCIONES DE LLENADO:**
 - A. **GENERALES.**
 - a) **CENTRO DE CARGO/COSTOS** - Anotar el nombre de la Dirección que prepara el presupuesto.
 - b) **OBSERVACIONES** - Usar para aclaraciones o comentarios que ayuden a enriquecer la información proporcionada.
 - c) **NOMBRE Y FIRMA DEL FUNCIONARIO RESPONSABLE** - Anotar el nombre y puesto del funcionario que autoriza la información. (NIVEL DIRECTOR).

FORMATO 28-1

5111 OTROS GASTOS DE OPERACION Y ADMON.
PRESUPUESTO 1994
CIFRAS EN NUEVOS PESOS

CENTRO DE CARGO/COSTO:

DESCRIPCION DEL SERVICIO	TIPO DE SERVICIO	COSTO AÑO ANTERIOR	COSTO PROMEDIO MENSUAL	TOTAL 1994
11 01 CORREO Y CORRESPONDENCIA				
11 02 TELEFONO				
11 03 TELEX, SWIFT Y CORREO ELECTRONICO				
11 90 OTROS SERVICIOS DE COMUNICACION				
12 01 MENSAJERIA				
12 03 TRANSPORTES LOCALES				
13 PAPELERIA,ART.COMP. FOTOCOPIADO				
TOTAL				

FORMATO 28-2

5111 14-15 ENERGIA ELECTRICA Y DERECHOS DE AGUA

PRESUPUESTO 1994

CIFRAS EN NUEVOS PESOS

CENTRO DE CARGO/COSTO:

DESCRIPCION DEL SERVICIO	INMUEBLE	COSTO AÑO ANTERIOR	COSTO PROMEDIO MENSUAL	TOTAL 1994
TOTAL				

FORMATO 28-3

5111 18 - 28 GASTOS Y UTILES DE ASEO Y DECORACION Y ORNATO DE OFICINAS

PRESUPUESTO 1994

CIFRAS EN NUEVOS PESOS

CENTRO DE CARGO/COSTO:

DESCRIPCION DEL SERVICIO	TIPO DE SERVICIO	COSTO AÑO ANTERIOR	COSTO PROMEDIO MENSUAL	TOTAL 1994
TOTAL				

5.- CONSOLIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Ya una vez recibida las cédulas debidamente requisitadas , se procede a comparar el presupuesto actual , contra presupuesto del año siguiente y su pronostico de cierre. Esto con el propósito de ver que lo realmente solicitado esta dentro de los parámetros establecidos; a continuación presentaré un ejemplo de la supuesta información recibida por una unidad y se realiza un cuadro comparativo.(Cuadro 1)

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, algunos rubros se sobregiran comparandolos con su presupuesto del ejercicio anterior y su pronostico de cierre, como son honorarios, estudios y asesorias y los gastos legales. Para poder autorizar dicho presupuesto es necesario conocer la justificación, y procedemos a consultar las cédulas analíticas del presupuesto anexo.(Cuadro 2)

Estas nos dan un concepto claro del incremento significativo como lo es en asesorias(Ver formato 11 Estudios y asesorias), que solicitan la otorgamiento del presupuesto para actualización del TLC y en lo que se refiere a gastos legales se requiere para el pago de la renovación del la emision de bonos. (Ver el formato 22 gastos legales)

Así como en este caso se revisan una por una el proyecto del presupuesto y sus cédulas analíticas , se procede para la autorización del mismo considerando los lineamientos establecidos por la institución.

Con base a lo anterior, se cuenta con los elementos necesarios para obtener el presupuesto consolidado por áreas de responsabilidad, congruente con el quehacer instucional y las estrategias establecidas.(Cuadro 3)

6.- AUTORIZACION DE LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO.

La banca de desarrollo formularán sus presupuestos generales de gastos e inversiones y las estimaciones de ingresos, mismos que deberán someterse a la autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, de acuerdo con los lineamientos, medidas y mecanismos que al efecto establezca la propia secretaria determinará las modalidades de cada institución debe seguir en esta materia, en función de la asignación global de gasto

CUADRO 1

30000 DIRECCION JURIDICA
GASTO CORRIENTE
(MILES DE NUEVOS PESOS)

CONCEPTO	1993		1994
	IMPORTE AUTORIZADO	PRONOSTICO DE CIERRE	PRESUPUESTO
5108 HONORARIOS, ESTUDIOS Y ASESORIAS	1.220	1.182	3.410
SERVICIOS JURIDICOS Y LEGALES	700		3.000
RECUPERACION DE CARTERA	500		400
DIVERSOS	20		10
5111 OTROS GASTOS DE OPERACION Y ADMON.	164	651	1.098
5111 01 CUOTAS Y MEMBRESIAS	2	4	5
5111 02 GASTOS DE VIAJE Y VIATICOS	146	89	90
5111 02 01 GASTOS DE VIAJE	85	55	50
5111 02 02 VIATICOS	60	34	40
5111 03 GASTOS LEGALES	10	555	1.000
5111 10 SUSCRIPCIONES	6	3	3
5117 CONCEPTOS NO DEDUCIBLES PARA I.S.R.	20	29	29
5117 02 GASTOS POR ATENCION A CLIENTES	11	14	14
5117 90 07 GASTOS DE VIAJE Y VIATICOS	9	15	15
TOTAL	1.404	1.862	4.537

VER CEDULAS ANALITICAS
FMT0 5108-01-02 ASESORIAS

FORMATO 5111-03
GASTOS LEGALES

FORMATO 37

1801 BIENES REQUERIDOS PARA EL
PROYECTO DE INVERSION FISICA 1994

DATOS GENERALES

Centro Costo: 30000

Descripción del Bien:

Máquina de escribir, Escritorio, Silla, Pizarron, Proyector de transparencias, Impresora Lasser, Cambio de canceleria
No. Unidades:

JUSTIFICACION:

Máquina de escribir: se requiere de una nueva por con la que se cuenta requiere mantenimiento muy frecuente.
Escritorio y Silla: se tiene previsto la contratación de un especialista y no se cuenta con suficiente mobiliario
Pizarron y Proyector de transparencias: se requiere para una mejor presentación en las conferencias.
Impresora Lasser: se requiere para una mejor presentación de trabajos.
Cambio de canceleria y alfombra: la actual ya esta muy desgastada y da una mala impresión.

OBSERVACIONES:

USO EXCLUSIVO DE
RECURSOS MATERIALES
Y SISTEMAS.

NOMBRE Y FIRMA DEL FUNCIONARIO RESPONSABLE:

financiamiento que para estas instituciones establezca la Secretaría de Programación y Presupuesto.

Los programas deberán formularse conforme a los lineamientos y objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, así como a los programas sectoriales del propio plan

(1) Ley de Instituciones de Crédito (capítulo II) De las Instituciones de Banca de Desarrollo)

7.- INFORMAR A LAS DIFERENTES ÁREAS SU PRESUPUESTO AUTORIZADO.

Una vez autorizado por la S.H.C.P., se les informan a las diferentes áreas involucradas en el presupuesto sobre sus partidas autorizadas, con el propósito de que estén en condiciones de llevar a cabo un adecuado ejercicio presupuestal, de vigilar el control de las erogaciones que realiza y de evaluar la eficiencia en el uso y aplicación de los recursos asignados.(Cuadro 4)



APROBACION

En caso de que el presupuesto asignado en algún rubro no cubra las necesidades del área, se procederá a pedir asignación presupuestaria a fin de ampliar su presupuesto, con el formato que veremos a continuación.(Cuadro 5)

**30000 DIRECCION JURIDICA
GASTO CORRIENTE
(MILES DE NUEVOS PESOS)**

ANEXO 4

CONCEPTO	1994 PRESUPUESTO
5108 HONORARIOS, ESTUDIOS Y ASESORIAS	3.410
SERVICIOS JURIDICOS Y LEGALES	3.000
RECUPERACION DE CARTERA	400
DIVERSOS	10
5111 OTROS GASTOS DE OPERACION Y ADMON.	1.098
5111 01 CUOTAS Y MEMBRESIAS	5
5111 02 GASTOS DE VIAJE Y VIATICOS	90
5111 02 01 GASTOS DE VIAJE	50
5111 02 02 VIATICOS	40
5111 03 GASTOS LEGALES	1.000
5111 10 SUSCRIPCIONES	3
5117 CONCEPTOS NO DEDUCIBLES PARA I.S.R.	29
5117 02 GASTOS POR ATENCION A CLIENTES	14
5117 90 07 GASTOS DE VIAJE Y VIATICOS	15
TOTAL	4.537

CONTROL PRESUPUESTAL

FECHA:

RECLASIFICACION No.
AUTORIZACION No:

DE:

CENTRO DE COSTOS: 35000 DIRECCION JURIDICA

NOMBRE: OTROS HONORARIOS

CUENTA: 5108 - 90

A:

CENTRO DE COSTOS: 35000 DIRECCION JURIDICA

NOMBRE: VIATICOS

CUENTA: 5111-02-02

IMPORTE: N° 10.00

OBSERVACIONES:

SE SOLICITA AUTORIZACION PARA RECLASIFICAR LA CUENTA DE HONORARIOS
RECLASIFICANDO EL IMPORTE A VIATICOS PARA PODR CUBRIR LAS
NECESIDADES DEL AREA

ELABORO:

AUTORIZO:

BANCA DE DESARROLLO
PRESUPUESTO DE GASTO CORRIENTE

CTA	SCTA	SSCTA	SSSCTA	CONCETO	100000	200000	300000	400000	500000	600000	700000	800000	TOTAL
5105				REMUNERACIONES AL PERSONAL			493.640						493.640
5106				PRESTACIONES AL PERSONAL	620	30	295.466	30	14	10	15	12	296.197
5107				REMUNERACIONES A CONSEJEROS Y COMISARIO									
5108				OTROS HONORARIOS									
5109				RENTAS			52.500						52.500
5110				GASTOS DE PROMOCION				120.763					120.763
5111				OTROS GASTOS DE OPERACION Y ADMON.	58.300	38.100	290.450	42.566	46.962	50.200	64.274	37.472	628.314
5113				IMPUESTOS DIVERSOS			90.700						90.700
5117				CONCEPTOS NO DEDUCIBLES PARA I.S.R.			53.050						53.050
TOTAL					58.920	38.130	1.275.806	163.349	46.976	50.210	64.289	37.484	1.735.164

BANCA DE DESARROLLO
PRESUPUESTO DE GASTO CORRIENTE

CTA	BCTA	SSCTA	SSSCTA	CONCEPTO	100000	200000	300000	400000	500000	600000	700000	800000	TOTAL
5106	3	1	2	EXTRANJERO									
5106	3	2		HOSPITALES Y CLINICAS NACIONALES			15 000						15 000
5106	3	2	1	NACIONALES									
5106	3	2	2	EXTRANJERO									
5106	4			CUOTAS PAGADAS AL IMSS			25 630						25 630
5106	4	1		PATRONALES									
5106	4	1	1	OTRAS									
5106	4	1	2	7% DE AHORRO DE RETIRO			2 736						2 736
5106	4	2		LABORALES									
5106	4	3		SEGURO DE RETIRO									
5106	5			SUBSIDIOS									
5106	5	1		CANASTILLA Y LACTANCIA			4 900						4 900
5106	5	1	1	CANASTILLA			3 400						3 400
5106	5	1	2	LACTANCIA			1 500						1 500
5106	5	2		PAGO ARTICULOS DE PRIMERA NECESIDAD									
5106	5	3		RENTA CASAHAB. PIEMP. C/SALARIO MVO									
5106	5	3	1	PARA RENTA DE CASA-HABITACION									
5106	5	3	2	SUBSIDIO FAMILIAR									
5106	5	4		AYUDA ESCOLAR									
5106	5	5		AYUDA POR MATRIMONIO									
5106	6			BENEFICIOS POR INVÁLIDEZ									
5106	7			PAGOS POR DEFUNCIÓN			1 500						1 500
5106	8			PRIMA DE SEGURO DE ACCIDENTES PERSONALES			6 950						6 950
5106	9			APORTACIONES AL INFONAVIT			6 840						6 840
5106	10			RESERVA PARA PENSIONES DEL PERSONAL			100						100
5106	11			UNIFORMES			800						800
5106	12			PRESENTE DE ANTIGÜEDAD									
5106	14			COMEDORES			29 780						29 780
5106	15			COMIDAS Y CENAS									
5106	15	1		DE FUNCIONARIOS									
5106	15	2		DE EMPLEADOS									
5106	90			OTRAS									
5106	90	1		ESTACIONAMIENTO DE AUTOS DE FUNCIONARIOS			1 500						1 500
5106	90	2		ESTACIONAMIENTO DE AUTOS DE EMPLEADOS			4 950						4 950
5106	90	3		FONDO DE AHORRO DEL PERSONAL			14 340						14 340
5106	90	4		OBSEQUIOS AL PERSONAL FIN DE EJERCICIO	500		2 000						2 500
5106	90	5		JUJUETES PARA HIJOS DEL PERSONAL			2 000						2 000
5106	90	6		FEST. AL PERSONAL P/FIN DE EJERCICIO			8 000						8 000
5106	90	9		DIVERSOS									
5106	90	10		AJUSTE POR COSTO DE VIDA CARA									
5106	90	11		AYUDA DE TRANSP. PERSONAL SINDICALIZADO									
5106	90	12		REEMBOLSOS POR GASTOS MEDICOS									
5107				REMUNERACIONES A CONSEJEROS Y COMISARIOS									
5107	1			AL CONSEJO DIRECTIVO			5 000						5 000
5107	2			AL CONSEJO CONSULTIVO									
5108				OTROS HONORARIOS									
5108	1			POR SERVICIOS PROFESIONALES									
5108	1	1		RESIDENTES EN EL PAIS	1 000	5 000	3 410	1 000	2 000	500	700	1 000	14 610

BANCA DE DESARROLLO
PRESUPUESTO DE GASTO CORRIENTE

CIA	BCIA	ESBCIA	ESBCITA	CONCEPTO	100000	200000	300000	400000	500000	600000	700000	800000	TOTAL
5108	1		2	RESIDENTES EN EL EXTRANJERO									
5108	2			A ASESORES									
5108	2	1		RESIDENTES EN EL PAIS	2 000	100							2 100
5108	2	2		RESIDENTES EN EL EXTRANJERO									
5108	90			OTRAS									
5108	90	1		RESIDENTES EN EL PAIS									
5108	90	2		RESIDENTES EN EL EXTRANJERO									
5109				RENTAS			52 500						52 500
5109	1			DE LOCALES DE OFICINAS			35 000						35 000
5109	2			DE AREAS PARA ESTACIONAMIENTO			2 500						2 500
5109	3			EQUIPO DE ARRENDAMIENTO			15 000						15 000
5109	90			OTRAS									
5110				GASTOS DE PROMOCION				120 763					120 763
5110	1			PUBLICIDAD				12 500					12 500
5110	1	1		RADIO				5 000					5 000
5110	1	2		TELEVISION				1 000					1 000
5110	1	3		CINE									
5110	1	4		PRENSA				1 500					1 500
5110	1	5		ESPACIOS PUBLICITARIOS				5 000					5 000
5110	1	90		OTROS									
5110	2			ARTICULOS PROMOCIONALES				6 000					6 000
5110	3			ATENCION A CLIENTES									
5110	4			CURSOS				50 220					50 220
5110	4	1		HONORARIOS POR DOCENCIA				2 500					2 500
5110	4	2		GASTOS DE VIAJE Y VIATICOS				6 300					6 300
5110	4	3		TRANSPORTE				1 220					1 220
5110	4	4		RENTA DE LOCAL				18 500					18 500
5110	4	5		CAFETERIA				2 500					2 500
5110	4	6		GASTOS DE PROMOCION				1 000					1 000
5110	4	7		PUBLICIDAD Y MEDIOS DE DIFUSION				1 500					1 500
5110	4	8		HONORARIOS POR COORDINACION				1 200					1 200
5110	4	9		MATERIAL DIDACTICO				15 500					15 500
5110	4	15		OTROS									
5110	5			FIERAS, MISIONES Y EVENTOS				25 700					25 700
5110	5	1		ALQUILER DE ESPACIO				13 500					13 500
5110	5	2		CONSTRUCCION Y MONTAJE				1 520					1 520
5110	5	3		TRANSPORTE DE MUESTRA Y MATERIALES				1 400					1 400
5110	5	4		GASTOS ADJUNALES				1 000					1 000
5110	5	5		SEGUROS				1 500					1 500
5110	5	6		GASTOS DE VIAJE				3 510					3 510
5110	5	7		VIATICOS				120					120
5110	5	8		EVENTOS COLATERALES				150					150
5110	5	9		DIFUSION				1 500					1 500
5110	5	15		GASTOS DE OPERACION				1 500					1 500
5110	6			PUBLICACIONES				10 000					10 000
5110	90			DIVERSOS									
5110	90	1		ATENCION A CLIENTES									
5110	90	2		INFORME ANUAL				6 000					6 000

7.- AVANCE MENSUAL DEL GASTO CORRIENTE E INVERSIÓN FÍSICA.

Elementos de un sistema de información.-

Oportunidad.- Es importante contar con una clasificación de información bien definida en cuanto a su periodicidad: es decir es necesario definir los informes diarios, semanales, mensuales, trimestrales o anuales en aspecto financieros y de operación y relacionarlos entre sí, así como precisar las fechas en que deben ser presentados.

Claridad.- El individuo no versado en la terminología técnica desestimara o quizá no prestará toda la atención que debiera a un informe poco intangible por sus términos técnicamente correctos. En cambio, estará más dispuesto a atender las explicaciones que le sean proporcionadas en el lenguaje práctico y llano que esté acostumbrado a emplear.

Sencillez.- Se debe tener presente que los grandes volúmenes de cifras a veces crean efectos contrarios a los que debieran originar, porque cifras sin importancia son presentadas junto a otras que sí tienen trascendencia. Esto ocurre, en los casos de análisis muy detallados de cuentas de gasto que en realidad son superfluos pues más benéfica es la comparación del gasto total con otra cifra que sea significativa.

Base de Medida.- Con relación a la base de medida, como esbocé en el punto precedente, para hacer más efectiva una responsabilidad y el informe acerca de ésta, es necesario proporcionar la base con la cual va hacer medida: presupuesto etc.

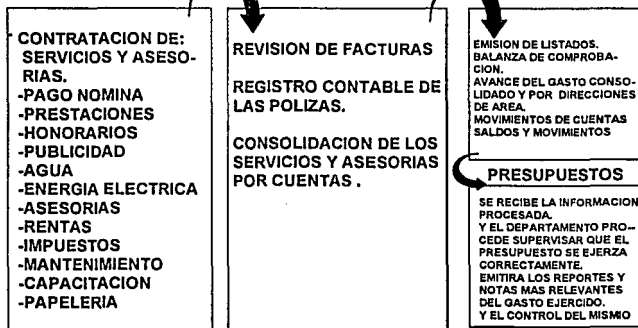
Análisis de variaciones.- Por último, el informe se convierte en constructivo cuando interpreta las cifras obtenidas con respecto a la base de medida y proporciona conclusiones tanto respecto a causas de fallas y aciertos con relación a campos o pasos de acción futura.

AVANCE DEL GASTO CORRIENTE

CENTROS DE COSTOS

CONTABILIDAD

SISTEMAS



Una vez mencionados los elementos de los sistemas de información, presentaré un ejemplo de reporte mensual del avance de gasto corriente, el cual abarca todos los elementos antes mencionados. (Cuadro 6)

El objetivo de realizar este reporte es dar a conocer el avance y crecimiento del presupuesto en base a lo ejercido.

En la primera columna de este reporte se presenta la cuenta y el concepto que esta afectando, después se aprecian los movimientos mensuales y acumulados del ejercicio. La siguiente columna nos indica el presupuesto por ejercer, también podemos incluir otra columna de porcentaje de avance y ejercido. Este reporte es de gran ayuda para poder identificar las variaciones por cuenta.

La recopilación de datos se obtendrá de la siguiente manera:

Una vez autorizado el presupuesto y entregado a cada área, estas lo ejercen de acuerdo a sus necesidades y a lo solicitado. Las erogaciones serán registradas a través de contabilidad general, para finalmente emitir los reportes.

BANCA DE DESARROLLO
AVANCE DEL PRESUPUESTO DE GASTO CORRIENTE
MILES DE NUEVOS PESOS

CTA.	SCTA	SSCTA	SSSCTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO ORIGINAL	PRESUPUESTO AUTORIZADO S.H.C.P.	EJERCIDO	% DE AVANCE	% POR EJERCER
5105				REMUNERACIONES AL PERSONAL	521,440	493,640	593,079	120.1	20.1
5105	1			SUELDOS DE FUNCIONARIOS	160,000	150,000	165,880	110.6	10.6
5105	2			GRATIFICACIONES A FUNCIONARIOS	37,500	37,500	41,465	110.6	10.6
5105	3			SUELDOS DE EMPLEADOS	140,000	136,800	179,560	131.3	31.3
5105	4			GRATIFICACIONES A EMPLEADOS	34,200	34,200	44,890	131.3	31.3
5105	5			TIEMPO A EXTRAORDINARIO	41,240	41,040	53,868	131.3	31.3
5105	6			COMPENSACION POR ANTIGUEDAD	2,500	2,500	3,281	131.2	31.2
5105	6	1		DE FUNCIONARIOS					
5105	6	2		DE EMPLEADOS	2,500	2,500	3,281	131.2	31.2
5105	7			PRIMA DE VACACIONES	75,000	71,700	86,355	129.4	20.4
5105	8			PRIMA DE ANTIGUEDAD POR SEPARACION	30,000	2,000	2,000	100.0	
5105	9			INDEMNIZACION POR DESPIDO	1,000	1,000	800	80.0	(20.0)
5105	11			SUBSIDIO PARA AUTOMOVIL					
5105	12			PREMIOS					
5105	12	2		POR ACTUACION					
5105	90			OTRAS		16,900	15,000	88.8	(11.2)
5105	90	1		PREMIOS					
5105	90	1	1	DE ANTIGUEDAD					
5105	90	1	2	DIVERSOS					
5105	90	2		SUBSIDIO PARA AUTOMOVIL					
5105	90	3		OTROS		16,900	19,271	114.0	14.0
5105	90	3	1	AYUDA EXTRAORDINARIA POR ALUMBRAMIENTO	2,000	2,000	1,100	55.0	(45.0)
5105	90	3	2	PRESTACIONES DIVERSAS					
5105	90	3	3	COMPENSACION POR TRABAJOS ESPECIALES					
5105	90	3	4	GASTOS DE REPRESENTACION					
5105	90	3	5	COMP. ESP. POR RADICAR EN ZONA FRONTERIZA					
5105	90	3	7	ESTIMULOS A FUNCIONARIOS	6,700	6,700	7,408	110.6	10.6
5105	90	3	8	ESTIMULOS A EMPLEADOS	8,200	8,200	10,763	131.3	31.3
5106				PRESTACIONES AL PERSONAL	296,197	195,667	211,805	108.2	8.2
5106	1			P/DESAR. CULT. TEC. PROF. Y DEPORTIVO	32,966	23,771	22,000	92.5	(7.5)
5106	1	1		BECAS A FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS	10,000	10,000	13,000	130.0	30.0
5106	1	2		BIBLIOTECA	2,916	2,300	2,000	87.0	(13.0)

BANCA DE DESARROLLO
 AVANCE DEL PRESUPUESTO DE GASTO CORRIENTE
 MILES DE NUEVOS PESOS

CTA.	SCTA	SSCTA	SSSCTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO ORIGINAL	PRESUPUESTO AUTORIZADO S.H.C.P.	EJERCIDO	% DE AVANCE	% POR EJERCER
5106	1	3		CURSOS Y SEMINARIOS	5,731	271	1,500	553.5	453.5
5106	1	4		FOMENTO DEPORTIVO	10,000	8,000	7,650	95.6	(4.4)
5106	1	5		ACTIVIDADES ARTISTICAS Y CULTURALES	5,000	3,200	1,300	40.6	(59.4)
5106	1	90		OTRAS					
5106	2			IGUALAS Y HONORARIOS MEDICOS	53,000	50,000	53,050	106.1	6.1
5106	2	1		POR IGUALAS	25,000	25,000	27,050	108.2	8.2
5106	2	1	1	SUJETOS A RETENCION					
5106	2	1	2	NO SUJETOS A RETENCION					
5106	2	2		POR HONORARIOS	28,000	25,000	27,050	108.2	8.2
5106	2	2	1	SUJETOS A RETENCION					
5106	2	2	2	NO SUJETOS A RETENCION					
5106	2	2	40	CON RETENCION					
5106	2	2	41	SIN RETENCION					
5106	3			MEDICINAS, HOSPITALES Y CLINICAS	58,000	25,000	30,000	120.0	20.0
5106	3	1		MEDICINAS	23,000	10,000	13,000	130.0	30.0
5106	3	1	1	NACIONALES					
5106	3	1	2	EXTRANJERO					
5106	3	2		HOSPITALES Y CLINICAS NACIONALES	35,000	15,000	17,000	113.3	13.3
5106	3	2	1	NACIONALES					
5106	3	2	2	EXTRANJERO					
5106	4			CUOTAS PAGADAS AL IMSS	31,030	12,736	15,339	120.4	20.4
5106	4	1		PATRONALES	25,630				
5106	4	1	1	OTRAS					
5106	4	1	2	2% DE AHORRO DE RETIRO	5,000	2,736	3,295	120.4	20.4
5106	4	2		LABORALES		10,000	12,044	120.4	20.4
5106	4	3		SEGURO DE RETIRO	5,400				
5106	5			SUBSIDIOS	5,400	4,900	4,500	91.8	(8.2)
5106	5	1		CANASTILLA Y LACTANCIA	5,400	4,900	4,500	91.8	(8.2)
5106	5	1	1	CANASTILLA	3,400	3,400	2,100	61.8	(38.2)
5106	5	1	2	LACTANCIA	2,000	1,500	1,000	66.7	(33.3)
5106	5	2		PIADG. ARTICULOS DE PRIMERA NECESIDAD					
5106	5	3		P/RENTA CASA-HAB. P/EMP. C/SALARIO MNO.					

BANCA DE DESARROLLO
 AVANCE DEL PRESUPUESTO DE GASTO CORRIENTE
 MILES DE NUEVOS PESOS

CTA.	SCTA	SSCTA	SSSCTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO ORIGINAL	PRESUPUESTO AUTORIZADO S.H.C.P.	EJERCIDO	% DE AVANCE	% POR EJERCER
5106	5	3	1	PARA RENTA DE CASA-HABITACION					
5106	5	3	2	SUBSIDIO FAMILIAR					
5106	5	4		AYUDA ESCOLAR					
5106	5	5		AYUDA POR MATRIMONIO					
5106	6			BENEFICIOS POR INVALIDEZ					
5106	7			PAGOS POR DEFUNCION	3,000	1,500	300	20.0	(80.0)
5106	8			PRIMA DE SEGURO DE ACCIDENTES PERSONALES	9,000	6,950	6,800	97.8	(2.2)
5106	9			APORTACIONES AL INFONAVIT	7,840	6,840	8,238	120.4	20.4
5106	10			RESERVA PARA PENSIONES DEL PERSONAL	1,500	100	50	50.0	(50.0)
5106	11			UNIFORMES	2,500	800	790	98.8	(1.3)
5106	12			PRESENTES DE ANTIGUEDAD					
5106	14			COMEDORES	29,780	29,780	35,867	120.4	20.4
5106	15			COMIDAS Y CENAS					
5106	15	1		DE FUNCIONARIOS					
5106	15	2		DE EMPLEADOS					
5106	90			OTRAS	56,450	33,290	34,871	104.7	4.7
5106	90	1		ESTACIONAMIENTO DE AUTOS DE FUNCIONARIOS	1,500	1,500	1,200	80.0	(20.0)
5106	90	2		ESTACIONAMIENTO DE AUTOS DE EMPLEADOS	4,950	4,950	3,000	60.6	(39.4)
5106	90	3		FONDO DE AHORRO DEL PERSONAL	6,000	14,340	17,271	120.4	20.4
5106	90	4		OBSEQUIOS AL PERSONAL, FIN DE EJERCICIO	500	2,500	3,000	120.0	20.0
5106	90	5		JUGUETES PARA HIJOS DEL PERSONAL	2,500	2,000	1,900	95.0	(5.0)
5106	90	6		FEST. AL PERSONAL P/FIN DE EJERCICIO	2,000	8,000	8,500	106.3	6.3
5106	90	9		DIVERSOS	8,000				
5106	90	10		AJUSTE POR COSTO DE VIDA CARA					
5106	90	11		AYUDA DE TRANSP. PERSONAL SINDICALIZADO	1,000				
5106	90	12		REEMBOLSOS POR GASTOS MEDICOS	30,000				
5107				REMUNERACIONES A CONSEJEROS Y COMISARIOS	5,000	5,000	5,000	100.0	
5107	1			AL CONSEJO DIRECTIVO	5,000	5,000	5,000	100.0	
5107	2			AL CONSEJO CONSULTIVO					
5108				OTROS HONORARIOS	16,710	16,710	27,560	164.9	64.9
5108	1			POR SERVICIOS PROFESIONALES	14,610	14,610	22,560	154.4	54.4
5108	1	1		RESIDENTES EN EL PAIS		14,610	22,560	154.4	54.4

BANCA DE DESARROLLO
 AVANCE DEL PRESUPUESTO DE GASTO CORRIENTE
 MILES DE NUEVOS PESOS

CTA.	SCTA	SSCTA	SSSCTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO ORIGINAL	PRESUPUESTO AUTORIZADO S.H.C.P.	EJERCIDO	% DE AVANCE	% POR EJERCER
5108	1	2		RESIDENTES EN EL EXTRANJERO					
5108	2			A ASESORES	2,100	2,100	5,000	238.1	138.1
5108	2	1		RESIDENTES EN EL PAIS		2,100	5,000	238.1	138.1
5108	2	2		RESIDENTES EN EL EXTRANJERO					
5108	90			OTRAS					
5108	90	1		RESIDENTES EN EL PAIS					
5108	90	2		RESIDENTES EN EL EXTRANJERO					
5109				RENTAS	52,500	52,500	53,850	102.6	2.6
5109	1			DE LOCALES DE OFICINAS	35,000	35,000	35,050	100.1	0.1
5109	2			DE AREAS PARA ESTACIONAMIENTO	2,500	2,500	2,300	92.0	(8.0)
5109	3			EDUIPO DE ARRENDAMIENTO	15,000	15,000	16,500	110.0	10.0
5109	90			OTRAS					
5110				GASTOS DE PROMOCION	120,763	136,863	117,250	85.7	(14.3)
5110	1			PUBLICIDAD	11,500	12,500	11,000	88.0	(12.0)
5110	1	1		RADIO	5,000	5,000	4,900	98.0	(2.0)
5110	1	2		TELEVISION	1,000	1,000	800	80.0	(20.0)
5110	1	3		CINE					
5110	1	4		PRENSA	1,500	1,500	1,300	86.7	(13.3)
5110	1	5		ESPACIOS PUBLICITARIOS	4,000	5,000	4,350	87.0	(13.0)
5110	1	90		OTROS					
5110	2			ARTICULOS PROMOCIONALES	3,000	6,000	5,000	83.3	(16.7)
5110	3			ATENCION A CLIENTES					
5110	4			CURSOS	45,720	50,220	49,600	98.8	(1.2)
5110	4	1		HONORARIOS POR DOCENCIA	2,500	2,500	2,300	92.0	(8.0)
5110	4	2		GASTOS DE VIAJE Y VIATICOS	5,300	6,300	6,000	95.2	(4.8)
5110	4	3		TRANSPORTE	1,220	1,220	1,300	106.6	6.6
5110	4	4		RENTA DE LOCAL	15,000	18,500	17,880	97.2	(2.8)
5110	4	5		CAFETERIA	2,500	2,500	3,000	120.0	20.0
5110	4	6		GASTOS DE PROMOCION	1,000	1,000	760	76.0	(24.0)
5110	4	7		PUBLICIDAD Y MEDIOS DE DIFUSION	1,500	1,500	1,360	90.7	(9.3)
5110	4	8		HONORARIOS POR COORDINACION	1,200	1,200	900	75.0	(25.0)
5110	4	9		MATERIAL DIDACTICO	15,500	15,500	16,000	103.2	3.2

BANCA DE DESARROLLO
AVANCE DEL PRESUPUESTO DE GASTO CORRIENTE
MILES DE NUEVOS PESOS

CTA.	SCTA	SSCTA	SSSCTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO ORIGINAL	PRESUPUESTO AUTORIZADO S.H.C.P.	EJERCIDO	% DE AVANCE	% POR EJERCER
5110	4	15		OTROS					
5110	5			FERIAS, MISIONES Y EVENTOS	23,400	25,700	12,925	50.3	(49.7)
5110	5	1		ALQUILER DE ESPACIO	11,200	13,500	6,000	44.4	(55.6)
5110	5	2		CONSTRUCCION Y MONTAJE	1,520	1,520	780	51.3	(48.7)
5110	5	3		TRANSPORTE DE MUESTRA Y MATERIALES	1,400	1,400	500	35.7	(64.3)
5110	5	4		GASTOS ADUANALES	1,000	1,000	200	20.0	(80.0)
5110	5	5		SEGUROS	1,500	1,500	900	60.0	(40.0)
5110	5	6		GASTOS DE VIAJE	3,510	3,510	2,160	61.5	(38.5)
5110	5	7		VIATICOS	120	120	100	83.3	(16.7)
5110	5	8		EVENTOS COLATERALES	150	150	85	56.7	(43.3)
5110	5	9		DIFUSION	1,500	1,500	1,100	73.3	(26.7)
5110	5	15		GASTOS DE OPERACION	1,500	1,500	1,100	73.3	(26.7)
5110	6			PUBLICACIONES	8,000	10,000	8,905	89.1	(10.9)
5110	90			DIVERSOS	29,143	32,443	29,820	91.9	(8.1)
5110	90	1		ATENCION A CLIENTES					
5110	90	2		INFORME ANUAL	5,000	6,000	6,000	100.0	
5110	90	3		GASTOS DE PROMOCION DIV. ED. HIST.	1,503	1,503	1,300	86.5	(13.5)
5110	90	4		GASTOS DE PROMOCION	9,040	11,240	9,850	87.6	(12.4)
5110	90	5		REVISTA DE COMERCIO EXTERIOR	1,100	1,100	500	45.5	(54.5)
5110	90	6		AYUDA A BECARIOS	6,500	6,500	7,100	109.2	9.2
5110	90	7		INFOTEC	2,500	2,500	2,300	92.0	(8.0)
5110	90	8		FONDO PERDIDO APOYOS PROM	3,500	3,500	2,670	76.3	(23.7)
5110	90	9		PROGRAMAS FINANCIEROS		100	100	100.0	
5110	90	10		VOLUNTARIADO					
5111				OTROS GASTOS DE OPERACION Y ADMON.	533,174	573,574	472,975	82.5	(17.5)
5111	1			CUOTAS	14,550	14,550	12,950	89.0	(11.0)
5111	1	1		DE INSPECCION	3,500	3,500	2,900	82.9	(17.1)
5111	1	90		OTRAS	11,050	11,050	10,050	91.0	(9.0)
5111	2			GASTOS DE VIAJE Y VIATICOS	66,464	66,464	57,600	86.7	(13.3)
5111	2	1		GASTOS DE VIAJE	32,612	32,612	34,000	104.3	4.3
5111	2	2		VIATICOS	33,852	33,852	23,600	69.7	(30.3)
5111	3			GASTOS LEGALES	32,850	32,850	23,600	71.8	(28.2)

BANCA DE DESARROLLO
AVANCE DEL PRESUPUESTO DE GASTO CORRIENTE
MILES DE NUEVOS PESOS

CTA.	SCTA	SSCTA	SSSCTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO ORIGINAL	PRESUPUESTO AUTORIZADO S.H.C.P.	EJERCIDO	% DE AVANCE	% POR EJERCER
5111	4			GASTOS DE ASIST. Y TECN.					
5111	5			GASTOS DE REPARACION Y MANTENIMIENTO	115,000	115,000	67,920	59.1	(40.9)
5111	5	1		DE MOBILIARIO Y EQUIPO	47,000	47,000	48,560	103.3	3.3
5111	5	1	1	DE MOBILIARIO	8,500	8,500	7,000	82.4	(17.6)
5111	5	1	2	DE EQUIPO DE OFICINA	13,500	13,500	12,560	93.0	(7.0)
5111	5	1	3	DE EQUIPO DE COMPUTO	25,000	25,000	29,000	116.0	16.0
5111	5	2		DE EQUIPO DE TRANSPORTE	13,000	13,000	9,360	72.0	(28.0)
5111	5	3		DE INMUEBLES	55,000	55,000	10,000	18.2	(81.8)
5111	6			VIGILANCIA Y SISTEMAS DE SEGURIDAD	8,800	8,800	8,360	95.0	(5.0)
5111	6	1		TRASLADO DE VALORES	2,600	2,600	2,300	88.5	(11.5)
5111	6	2		CENTRAL DE ALARMAS	2,400	2,400	2,500	104.2	4.2
5111	6	3		VIGILANCIA DE OFICINAS	3,800	3,800	3,560	93.7	(6.3)
5111	6	4		SISTEMA DE SEGURIDAD					
5111	6	90		DIVERSOS					
5111	6	90	1	GASTOS Y EM. DE POLICIA BANCARIA					
5111	6	90	2	GRATIFICACION A VELADORES					
5111	6	90	90	OTROS					
5111	7			SEGUROS Y FIANZAS	13,500	13,500	12,000	88.9	(11.1)
5111	9			DONATIVOS	10,000	10,000	9,560	95.6	(4.4)
5111	10			SUSCRIPCIONES	24,000	8,000	7,230	90.4	(9.6)
5111	11			CORRE, TELEFONO Y OTROS SERV. DE COM.	73,200	73,200	65,890	90.0	(10.0)
5111	11	1		CORREO Y CORRESPONDENCIA	27,000	27,000	25,000	92.6	(7.4)
5111	11	2		TELEFONO	29,500	29,500	27,590	93.5	(6.5)
5111	11	3		TELEX Y SWIFT	11,200	11,200	10,300	92.0	(8.0)
5111	11	90		OTROS	5,500	5,500	3,000	54.5	(45.5)
5111	12			MENSAJERIA, COMBUSTIBLES Y TRANSP. LOCALES	74,480	74,480	72,790	97.7	(2.3)
5111	12	1		MENSAJERIA	33,000	33,000	31,000	93.9	(6.1)
5111	12	2		COMBUSTIBLES	32,480	32,480	33,000	101.6	1.6
5111	12	3		TRANSPORTES	9,000	9,000	8,790	97.7	(2.3)
5111	13			PAPELERIA, UTILES DE ESCRIT. Y ART. DE COMP.	85,120	85,120	83,150	97.7	(2.3)
5111	13	1		PAPELERIA	36,560	36,560	35,640	97.5	(2.5)
5111	13	2		UTILES DE ESCRITORIO	20,000	20,000	19,860	99.3	(0.7)

BANCA DE DESARROLLO
 AVANCE DEL PRESUPUESTO DE GASTO CORRIENTE
 MILES DE NUEVOS PESOS

CTA.	SCTA	SSCTA	SSSCTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO ORIGINAL	PRESUPUESTO AUTORIZADO S.H.C.P.	EJERCIDO	% DE AVANCE	% POR EJERCER
5111	13	3		ARTICULOS DE COMPUJO	28,560	28,560	27,650	96.8	(3.2)
5111	14			ENERGIA ELECTRICA, CALEFACCION Y REFRIG.	28,800	28,800	31,000	107.6	7.6
5111	14	1		ENERGIA ELECTRICA	28,800	28,800	31,000	107.6	7.6
5111	14	2		CALEFACCION					
5111	14	3		REFRIGERACION					
5111	15			DERECHOS DE AGUA Y COOPERACION DIV.	2,400	2,400	2,080	86.7	(13.3)
5111	15	1		DERECHOS DE AGUA	1,600	1,600	980	61.3	(38.8)
5111	15	2		COOPERACIONES DIVERSAS	800	800	1,100	137.5	37.5
5111	16			GASTOS Y UTILES DE ASEO	9,600	9,600	8,620	89.8	(10.2)
5111	17			PUBLICACIONES OBLIGATORIAS	300	300	150	50.0	(50.0)
5111	18			GASTOS POR ASISTENCIA DE FUNC. A CONV.					
5111	19			SERVICIO DE FOTOCOPIADO Y FILMACION	12,000	12,000	15,000	125.0	25.0
5111	20			FLETES Y ACAPIREOS	5,000	5,000	4,950	99.0	(1.0)
5111	21			BOLSAS DE LONA Y POLIETILENO	2,000	2,000	1,320	66.0	(34.0)
5111	22			DECORACION Y ORNATO DE OFICINAS	8,000	6,000	5,620	93.7	(6.3)
5111	90			OTROS	5,510	5,510	6,785	123.1	23.1
5111	90	1		AVALUOS	300	300	150	50.0	(50.0)
5111	90	2		GTOS. DE INMUEBLES ADJUDICADOS	1,500	1,500	1,200	80.0	(20.0)
5111	90	3		TIRAJE DE BASURA	500	500	435	87.0	(13.0)
5111	90	90		DIVERSOS	3,210	3,210	5,000	155.8	55.8
5111	90	90	1	GASTOS DE MENAJE P/CAMBIO DE ADSC.					
5111	90	90	14	SERVICIO SOCIAL	3,210	3,210	5,000	155.8	55.8
5113				IMPUESTOS DIVERSOS	90,700	90,700	101,011	111.4	11.4
5113	1			IMP.TO. DEL 1% S/EROG. P/REM. AL TRAB.	2,500	2,500	3,011	120.4	20.4
5113	2			IMPUESTO AL VALOR AGREGADO	36,500	36,500	42,000	115.1	15.1
5113	3			IMPUESTO PREDIAL	45,000	45,000	49,300	109.6	9.6
5113	4			PLACAS Y TENENCIAS	6,700	6,700	6,700	100.0	
5113	90			OTROS					
5117				CONCEPTOS NO DEDUCIBLES PARA I.S.R.	60,564	60,050	51,900	86.4	(13.6)
5117	1			CASTIGOS	2,000	2,000	1,000	50.0	(50.0)
5117	2			GASTOS POR ATENCION A CUENTAS	15,514	15,000	9,500	63.3	(36.7)
5117	3			DONATIVOS	25,000	25,000	23,000	92.0	(8.0)

BANCA DE DESARROLLO
 AVANCE DEL PRESUPUESTO DE GASTO CORRIENTE
 MILES DE NUEVOS PESOS

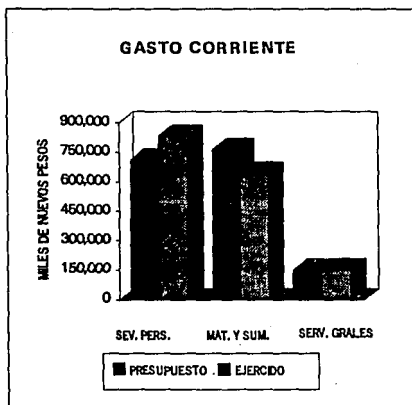
CTA.	SCTA	SSCTA	SSSCTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO ORIGINAL	PRESUPUESTO AUTORIZADO S.H.C.P.	EJERCIDO	% DE AVANCE	% POR EJERCER
5117	4			MULTAS, RECARGOS Y OTRAS SANC. ADMIVAS.	2,300	2,300	3,000	130.4	30.4
5117	5			RECARGOS PAGADOS AL IMSS					
5117	6			GASTOS MED. Y HODP. EROGADOS EN EXT.					
5117	7			GASTOS DE AUTOS Y AVIONES USO NO IND.	1,600	1,600	1,450	90.6	(9.4)
5117	8			IMPUESTO AL VALOR AGREGADO	2,150	2,150	1,950	90.7	(9.3)
5117	90			OTROS NO ESPECIFICADOS	12,000	12,000	12,360	103.0	3.0
5117	90	1		IMPTO. S/PRODUCTOS DEL TRABAJO					
5117	90	2		CUOTAS AL IMSS DEL PERSONAL					
5117	90	3		ARREGLOS FLORALES	5,000	5,000	6,000	120.0	20.0
5117	90	4		DIVERSOS					
5117	90	5		SEGUROS DE FUNCIONARIOS					
5117	90	6		GASTOS DE INST. P/CAMBIO DE ADSCRIP.					
5117	90	7		GASTOS DE VIAJE Y VIATICOS	4,000	4,000	3,860	96.5	(3.5)
5117	90	8		IMPTO. S/INT. SOBRE GIROS A BCOS EXT.					
5117	90	9		CLUBS DEPORTIVOS A FUNCIONARIOS	3,000	3,000	2,500	83.3	(16.7)
5117	90	10		I.S.R. INGRESOS POR SERVICIO					
5117	90	11		IMPUESTO POR PAGOS AL EXTRANJERO					
5117	90	12		IMPUESTOS Y SEGUROS MEDICOS EN CONSEJERIAS					

El reporte del avance mensual presenta únicamente cifras numéricas , y el objetivo principal de control presupuestal es el de estudiar y analizar las variaciones que este arroje. Es por esta razón que se procede a realizar un informe más de tallado de las cuentas que integran el gasto corriente como el de inversión física.

Para iniciar el informe hablaremos en primer lugar de la agrupación general del gasto corriente comparando el presupuesto contra lo ejercido y su porcentaje de crecimiento.

GASTO CORRIENTE
(MILES DE NUEVOS PESOS)

CONCEPTO	PRESUPUESTO	EJERCIDO	% AVANCE
Servicios Personales	711,017	832,444	117.08%
Materiales y Suministros	762,937	644,075	84.42%
Servicios Generales	150,750	152,911	101.43%
Total	1,624,704	1,629,430	100.29%



Al concluir el ejercicio, el monto ejercido en Gasto Corriente ascendió a N\$1'629,430 cifra que representa una erogación del 100.29 del presupuesto anual aprobado .

Adicionalmente , es conveniente hacer mencion qque durante el ejercicio se implementaron sistemas automatizados orientados a promover el mejoramiento de estandares de calidad y eficiencia operativa.

El presupuesto de Gasto Corriente se ejerció de manera racional, acorde a los techos presupuestales autorizados, y bajo estrictos criterios de racionalidad, austeridad y disciplina presupuestal. De manera específica, los montos autorizados a los capitulos que integran el presupuesto en comentario fueron ejercidos adecuadamente mediante la aplicación de criterios de racionalidad y selectividad, sin rebasar en ningún caso, los techos presupuestales establecidos para cada uno de ellos.

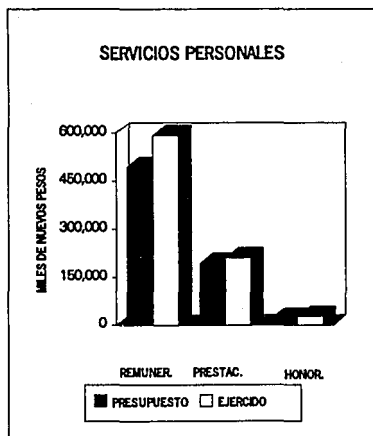
SERVICIOS PERSONALES

(MILES DE NUEVOS PESOS)

CONCEPTO	PRESUPUESTO	EJERCIDO	% AVANCE
----------	-------------	----------	----------

Remuneraciones al personal	493,640	593,079	120.14%
Prestaciones	195,667	211,805	108.25%
Otros Honorarios	21,710	27,560	126.95%

Total	711,017	832,444	117.08%
--------------	----------------	----------------	----------------



SERVICIOS PERSONALES

Al cierre, los gastos de personal alcanzaron un monto de N\$ 832,444, representando un avance 117.08% con relación al presupuesto anual. Cabe destacar, que el capítulo de Servicios Personales es el concepto más representativo del Presupuesto de Gasto Corriente ya que su importe anual establecido equivale al 51% del monto total de dicho presupuesto por N\$ 1'629,430.

Cabe destacar que el monto ejercido contempla el incremento de plazas.

REMUNERACIONES AL PERSONAL.- El gasto acumulado ascendió a N\$ 593,079 (20.14%) más de la cifra autorizada por N\$ 493,640 la diferencia corresponde al impacto del crecimiento en sueldos derivado de contratar nuevas plazas.

PRESTACIONES AL PERSONAL.- El monto erogado N\$211, 805, cifra en N\$16,138 (1.08%) al importe del presupuesto anual contemplando originalmente para el rubro. El monto ejercido al igual que el de remuneraciones, muestra un incremento con respecto al programa, debido a que gran parte de las partidas que integran las prestaciones están directamente relacionadas con sueldos.

Los conceptos que contribuyeron para que este rubro rebasara su presupuesto fueron: Cuotas pagadas al IMSS con N\$ 15,339, Ahorro de Retiro con 3,295, Aportaciones INFONAVIT N\$8,238. No obstante algunos renglones incidieron para que este rubro registrara un avance superior como: Cursos y Seminarios N\$ 1,500 se solicitó para la capacitación del nuevo personal, Servicio Médico, Comedores N\$35,867.

HONORARIOS.- El pago por concepto de honorarios al término del ejercicio ascendió a N\$27,560, importe superior en N\$ 5, 850 respecto al presupuesto anual. Esta variación se debe a la contratación de asesoría en desarrollo de sistemas, ya que se requería para la eficiencia de distintas áreas.

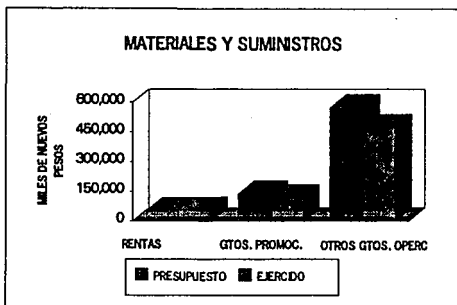
MATERIALES Y SUMINISTROS

(MILES DE NUEVOS PESOS)

CONCEPTO	PRESUPUESTO	EJERCIDO	% AVANCE
----------	-------------	----------	----------

Rentas	52,500	53,850	102.57%
Gastos de promoción	136,863	117,250	85.67%
Otros gastos de operación	573,574	472,975	82.46%

Total	762,937	644,075	84.42%
--------------	----------------	----------------	---------------



MATERIALES Y SUMINISTROS

El gasto ejercido alcanzó un importe de N\$644,075, representando el 84.42% con relación al presupuesto establecido de N\$762,937 y derivando ahorro por N\$118,862 .

RENTAS PAGADAS.- La cantidad erogada asciende a N\$53,850 equivalente a 102.14 de su programa establecido en N\$52,500, en atención de necesidades de arrendamiento de locales para oficinas y de equipo se realizó acorde a lo previsto en el presupuesto.

GASTOS DE PROMOCION.- El importe de N\$117,250, representa 85.67% respecto al presupuesto anual establecido en N\$136,863 Obteniéndose en este rubro un impacto favorable de N\$19,613 derivándose fundamentalmente de un evento, que se se pospuso para el próximo ejercicio.

OTROS GASTOS DE OPERACION Y ADMINISTRACION.- El importe erogado alcanzó N\$472,975, cifra que representa 82.46% . Esta variación favorable se debe por cuestiones técnicas de apertura de nuevas oficinas, así como las remodelaciones de las ya existentes no se concretaron conforme a lo previsto durante el ejercicio .

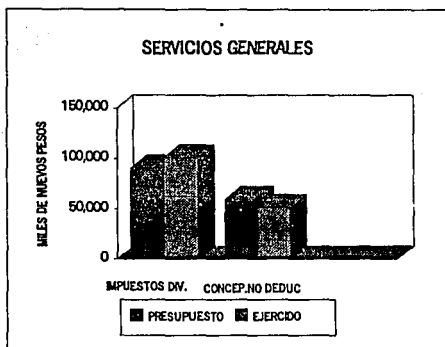
SERVICIOS GENERALES

(MILES DE NUEVOS PESOS)

CONCEPTO	PRESUPUESTO	EJERCIDO	% AVANCE
----------	-------------	----------	-------------

Impuestos diversos	90,700	101,011	111.37%
Conceptos no deducibles	60,050	51,900	86.43%

Total	150,750	152,911	101.43%
-------	---------	---------	---------



SERVICIOS GENERALES

Al cierre el Gasto erogado en este grupo asciende a N\$152,911, cifra que representa 101.43% respecto a la meta anual, situándose en los niveles contemplados en el presupuesto.

IMPUESTOS DIVERSOS.- El gasto al término del año alcanzó un monto de N\$101,011 equivalente a 111.37% , este crecimiento es derivado principalmente de una mayor erogación en los impuestos con motivo del incremento de plazas.

CONCEPTOS NO DEDUCIBLES PARA I.S.R. - Las erogaciones de este rubro al término del ejercicio alcanzó un monto de N\$51,900 equivalente a 86.43% con una desviación favorable de N\$ 8,150 se debe principalmente a un ahorro en Gasto Atención a Clientes por N\$1,000 y otros montos menores de diversos conceptos.

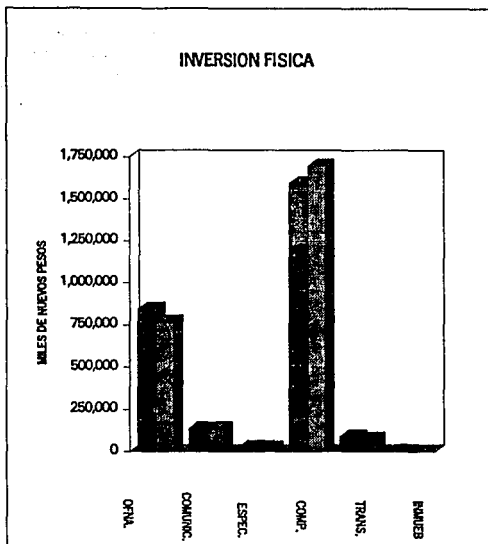
INVERSION FISICA

(MILES DE NUEVOS PEROS)

CONCEPTO	PRESUPUESTO	EJERCIDO	% AVANCE
----------	-------------	----------	----------

Bienes muebles	2,693,030	2,703,010	100.37%
Mobiliario y equipo de ofna	845,300	769,010	90.97%
Equipo de comunicaci3n	135,600	135,000	101.77%
Equipo especial	25,630	23,000	89.74%
Equipo de compute	1,596,000	1,698,000	106.39%
Equipo de transporte	89,000	75,000	84.27%
Bienes inmuebles	1,500	0	0.00%
Obra P3blica	150,000	126,900	84.60%

Total	2,843,030	2,829,910	99.54%
--------------	------------------	------------------	---------------



INVERSION FISICA

El importe ejercido correspondiente al presupuesto de Inversión Física ascendió a N\$2'829,910 monto que representa un avance de 99.54% respecto al presupuesto autorizado establecido en N\$2'843,030.

Por lo que respecta al ejercicio presupuestal de este programa, es importante señalar que se realizó de manera racional, acorde a los techos autorizados, y bajo estrictos criterios de racionalidad, austeridad y disciplina presupuestales, observando en su ejecución la normatividad vigente establecida en la materia.

Los principales alcances del Presupuesto autorizado estuvieron orientados al desarrollo, consolidación y fortalecimiento de los siguientes proyectos:

- **Proyectos Inmobiliarios y de Adaptación y Remodelación de Oficinas**
- **Adquisición de Equipo de Transporte**
- **Apertura de Nuevas Oficinas**
- **Desarrollo Informático y de Telecomunicaciones**
- **Otros Proyectos**

CONCLUSIONES

1.- Las instituciones financieras de desarrollo han realizado grandes esfuerzos orientados a fortalecer su estrategia de negocios, con el propósito de ofrecer mejores servicios a la comunidad exportadora, acorde a las necesidades que demanda el desarrollo económico del país.

Los esfuerzos en comentario han traído como consecuencia un incremento importante en las erogaciones que la banca ha realizado, ha fin de hacer frente adecuadamente a los requerimientos que ha demandado el fortalecimiento de su infraestructura operativa y administrativa, para atender de manera efectiva la estrategia bancaria de negocios de comercio exterior.

2.- Los presupuestos permiten la planeación cuantitativa anticipada de las operaciones de la banca o cualquiera entidad económica, con objeto de obtener el mayor rendimiento de los bienes de las mismas, siendo indispensable para lograr dichos fines, que exista una eficiente organización que controlando correctamente sus funciones, defina las líneas de autoridad y responsabilidad.

3.- El control presupuestal por áreas de responsabilidad es un conjunto de procedimientos que nos sirven para vigilar y controlar el cumplimiento de los objetivos fijados y tomar las medidas necesarias en el caso de desviaciones, detectándose estas a través de la comparación periódica de los registros de contabilidad con las operaciones presupuestadas en el mismo periodo.

Es una herramienta muy valiosa de la administración, ya que por medio del análisis de las variaciones substanciales, permite aplicar una administración por excepción, y también por medio del referido control presupuestal por áreas de responsabilidad, se pueden detectar errores de la organización, motivar al personal y obtener óptimos resultados.

4.- La instalación de un sistema de contabilidad por Áreas de Responsabilidad, implica fundamentalmente, un cambio en la mentalidad de quién controla y de quién decide. Desde el punto de vista control, al codificar las operaciones, además de indicar la cuenta, subcuenta y centro de costos que requiera tanto la contabilidad general como la de costos, se agregará la relativa al área, nivel y función o descripción de ésta.

5.- Por otra parte, los presupuestos de gasto corriente e inversión física pretenden dotar a la instituciones financieras de desarrollo, de los recursos suficientes para satisfacer adecuada y oportunamente sus necesidades de recursos humanos, materiales y de servicios, así como de equipamiento e instalaciones, que les permitan atender de manera eficaz y oportuna las actividades que tienen encomendadas, procurando reducir al mínimo indispensable las erogaciones respectivas, sujetándolas a criterios de racionalidad y selectividad, y eficacia necesarias en el desarrollo de dichas actividades, de conformidad con los programas acciones y estrategias establecidas.

6.- Por lo anterior, me permito presentar las "bases para la formulación, autorización, ejercicio, seguimiento y control de los presupuestos de gasto corriente e inversión física", mediante los cuales se pretende proporcionar a los distintos lectores, los lineamientos para llevar a cabo la recopilación e integración de los presupuestos.

Además, se pretende proporcionar a los diferentes centros de cargo y de costo de la entidad, de una herramienta que como guía de acción, les facilite la determinación de sus necesidades de recursos financieros y materiales que les sean indispensables para el adecuado y oportuno desarrollo de actividades, permitiéndoles el logro de los objetivos y metas que tengan establecidos, de conformidad con las funciones que desempeñen y las responsabilidades que les sean inherentes.

Es por esta razón que se diseñaron diversos formatos con sus respectivas instrucciones de llenado, los cuales se elaboran para cubrir las demandas fundamentales de información que se requiere para la elaboración del presupuesto.

Ademas, es importante señalar que el presupuesto se realiza en forma congruente a las necesidades detectadas y acciones a desarrollar, y de esta manera estar en posibilidad de establecer las metas en términos cualitativos y cuantitativos, a efecto de evaluar su avance y logro de las mismas.

7.- Lo expuesto sobre el proceso presupuestación-control presupuestal , no obstante que dicho tema es muy amplio , considero que permite establecer los lineamientos suficientes para integrar y proponer un presupuesto congruente y sustentarlo ante las entidades, y órganos de gobierno que lo requieran.

BIBLIOGRAFÍA

- ADMINISTRACION FINANCIERA DE EMPRESAS Weston Brigham
- CONTROL PRESUPUESTARIO F. Jonio Plaindoux
A. Garcia Martin
- CONTROL PRESUPUESTAL DE LOS NEGOCIOS C.P. Héctor Salas González
- ESTADISTICA PARA ECONOMISTAS Y ADMINISTRADORES Stephen P. Shap
DE EMPRESAS
- LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD Inst. Mexicano de Contadores A.C.
- LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD C.P. Francisco Carlos Roman
- LOS PRESUPUESTOS P/AREAS DE RESPONSABILIDAD. C.P. Pedro S. Pelaez
- TECNICA PRESUPUESTAL C.P. Cristobal del Rio
- FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION Lourdes Munch Gelindo
- ORGANIZACION Ernest Dale
- CONTABILIDAD DE COSTOS C.P. Ernesto Reyes Perez
- MANUAL DEL CONSULTOR EN PLANEACION Ramon de la Peña Manrique
- LECTURAS EN CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA Inst. de Contadores Publicos
Nvo. Leon

EL PRESUPUESTO PLANEACION Y ELABORACION U.N.A.M.

CATALOGO DE CUENTAS PARA BANCOS Jorge Saldaña Alvarez

LEY ORGANICA

PRESUPUESTOS Jorge E. Burbano Ruiz

NORMAS Y LINEAMIENTOS PARA LA FORMULACION DE LOS PRESUPUESTOS T.
DE GASTO CORRIENTE E INVERSION FISICA (BANCOMEXT)