



10
UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO 2EJ

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE
MEXICO

*"EL PRESUPUESTO DE LA UNAM: ANÁLISIS Y
REFLEXIONES"*

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRA EN ADMINISTRACION DE
ORGANIZACIONES
PRESENTA:
L.A. MA. HORTENSIA PEREZ GOMEZ

FALLA DE ORIGEN

ASESOR:
M. EN C. HECTOR A. DOMINGUEZ ALVAREZ



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.



THE UNIVERSITY OF CHICAGO
LIBRARY
1100 EAST 58TH STREET
CHICAGO, ILL. 60637
TEL: 773-936-3300

CONTENIDO

CONTENIDO

Introducción 1

Capítulo 1. PLANEACIÓN 5

Concepto 5

Elementos del concepto 6

1. Establecimiento de objetivos 9

1.1 Prioridad de objetivos 9

1.2 Escala de tiempo 10

1.3 Medición de objetivos 10

2. Cursos de acción 11

3. Recursos 13

4. Implantación de planes 14

Planeación Estratégica 16

Capítulo 2. PRESUPUESTO 20

Concepto 20

1. La función del presupuesto 23

2. La importancia de los presupuestos 24

3. Consideraciones que se deben observar al
elaborar un presupuesto 25

4. Proceso presupuestal 26

5. Riesgos en los presupuestos 28

6. Tipos de presupuesto 30

7. Clasificación presupuestaria	31
7.1 Presupuestación con Base Cero (PBC)	31
7.2 Presupuestación por Programas (PP)	35
8. El presupuesto en una empresa de servicios	48
9. Los presupuestos en las instituciones no lucrativas	49

Capítulo 3. EL PRESUPUESTO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO (UNAM) 52

La UNAM Hoy	52
Antecedentes del presupuesto en la UNAM	59
Evolución del presupuesto universitario	62
Principales diferencias entre el Presupuesto Tradicional y el Presupuesto por Programas	69
Ventajas en la aplicación del Presupuesto por Programas en la UNAM, con respecto al Presupuesto Tradicional	70
Estructura del Presupuesto Universitario	71
I. Presupuesto de Ingresos	73
II. Presupuesto de Egresos	77
Clasificaciones Presupuestales	77
A. Por funciones y programas	78
B. Por objeto del gasto	81
C. Por ramos	86
Código Programático	87
Presupuesto Previo	92
Conformación del Presupuesto Institucional	93
A. Conformación del presupuesto de ingresos	93
B. Conformación del presupuesto de egresos	94

Análisis, dictamen y aprobación del presupuesto	100
Aspectos importantes a considerar en la asignación presupuestal	101
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO UNAM 1995	105
Presupuesto de ingresos	105
Presupuesto de egresos	111
Capítulo 5. REFLEXIONES Y COMENTARIOS SOBRE EL MODELO UTILIZADO EN LA ASIGNACIÓN Y EN LA ADMINISTRACIÓN DEL PRESUPUESTO UNIVERSITARIO	114
La asignación presupuestal y las funciones de planeación y evaluación	115
Administración de los programas de trabajo y administración de los recursos presupuestales	117
El modelo central en la administración universitaria	118
<i>Conclusiones</i>	123
<i>Bibliografía</i>	132

A N E X O S :

ANEXO 1	Clasificación por objeto del Gasto	A-1
ANEXO 2	Partidas de ejercicio centralizado	A-2
ANEXO 3	Clasificación por ramos	A-3
ANEXO 4	Partidas de servicios generales	A-4
ANEXO 5	Programas institucionales	A-5

T A B L A S :

TABLA 1	Presupuesto de ingresos de la UNAM. Part. Porc. de los ingresos propios y el subsidio federal	T-1
TABLA 2	Presupuesto federal y subsidio UNAM (80-95)	T-2
TABLA 3	Presupuesto de ingresos 1995	T-3
TABLA 4	Presupuesto de egresos UNAM. Part. Porc. por objeto del gasto (1995)	T-4
TABLA 5	Presupuesto de egresos UNAM. Part. Porc. por objeto del gasto (80-95)	T-5
TABLA 6	Presupuesto de egresos de la UNAM. Part. Porc. por funciones (80-95)	T-6
TABLA 7	Presupuesto de egresos de la UNAM. Part. Porc. por programas (1995)	T-7



INTRODUCCION

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de un país está estrechamente relacionado con su nivel de educación. No es posible concebir un bienestar social y un avance en el ámbito económico y político, sin un avance sustantivo en el área de la educación, a todos los niveles.

En la educación superior es donde se forman los profesionistas y especialistas cuya participación es fundamental en el desenvolvimiento de un país; son los profesionistas quienes integran la columna vertebral de los sectores de la economía nacional. En este sentido, es fundamental impulsar en México la formación de personal calificado a nivel de licenciatura y de posgrado, no sólo en términos cuantitativos, en el cual se ha avanzado en forma sustancial en las últimas décadas, sino también en términos cualitativos, ya que es urgente mejorar la calidad de la educación ofrecida. Para ello es indispensable mejorar sustancialmente las condiciones de las instituciones educativas en términos de profesorado, planes y programas de estudio, equipamiento, infraestructura física, etc.

En las instituciones de educación superior de carácter público, se forma una proporción muy importante de profesionistas, tanto a nivel licenciatura como de posgrado. Estas universidades públicas enfrentan, desde el inicio de la década de los 80's, limitaciones presupuestales derivadas de una crisis económica nacional, caracterizada por altos índices de inflación, devaluaciones del peso y ajustes en los criterios de asignación presupuestal hacia la educación superior, por parte del Gobierno Federal. Es un hecho que el presupuesto de ingresos de las universidades públicas dependen en forma importante de los subsidios federal y estatal, por lo que la crisis económica que ha enfrentado el país ha traído como consecuencia un deterioro en los salarios del personal académico y administrativo de las instituciones, así como de su infraestructura física y material.

En este contexto, la adecuada administración y manejo de los recursos financieros se vuelve insoslayable, por lo que los modelos empleados para formular, ejercer y evaluar el presupuesto juegan un papel relevante.

De acuerdo a lo anterior, se consideró pertinente hacer un análisis del presupuesto de la UNAM donde se consideran: su elaboración, conformación, criterios de asignación, fuentes de ingreso y el perfil del presupuesto de egresos.

Para este estudio de caso se seleccionó un período de 15 años (1980-1995), donde se identifican aquellos aspectos

relacionados con la importante tarea de asignación presupuestal que deberán ser revisados y en su caso reestructurados.

En general se presenta el modelo de Presupuesto por Programas utilizado en la UNAM desde hace varios años. Se analiza la forma en la cual se integra el presupuesto de ingresos y el presupuesto de egresos en sus diferentes perfiles (por funciones, por programas y por grupos de gasto), y la metodología que se utiliza para configurar el presupuesto de cada dependencia. Asimismo se identifican las principales bases que justifican el presupuesto asignado a las dependencias, de acuerdo a su función sustantiva dentro de la Institución. Adicionalmente se hacen una serie de reflexiones derivadas del ejercicio de presupuesto y del modelo utilizado para la conformación del mismo.

En los capítulos 1 y 2 se presentan los elementos teóricos básicos de la Planeación y del Presupuesto como soporte del este estudio.

En el tercer capítulo se presenta una radiografía de la UNAM, la cual incluye: sus funciones sustantivas, su población escolar, su personal académico y administrativos y algunos aspectos de su infraestructura física. Se presenta también la evolución del presupuesto por programas en la UNAM y sus características básicas, entre las que destacan: la integración del presupuesto de ingresos; la estructura

programática del presupuesto de egresos y la metodología utilizada para su integración.

En el capítulo 4 se hace un análisis en particular del presupuesto de la UNAM correspondiente a 1995, y una comparación de éste con los presupuesto de los últimos quince años. Este análisis incluye la participación porcentual del presupuesto de Ingresos propios y del subsidio federal en la Integración del presupuesto institucional, así como las participaciones relativas correspondientes por funciones, por programas y por grupos de gasto, para el caso del presupuesto de egresos.

En el capítulo 5 se hacen una serie de reflexiones y sugerencias sobre la importancia que tiene el relacionar de la mejor forma la Planeación con el Presupuesto, sobre la necesidad de vincular la administración de los programas académicos con la administración de los recursos presupuestales, y sobre la necesidad de modificar el modelo central de asignación y ejercicio presupuestal.

Finalmente se destaca la utilidad y valiosa experiencia que la técnica de presupuesto por programas ha significado para la UNAM.



Capítulo 1

Capítulo 1

PLANEACION

Concepto.

Planear es mirar hacia el futuro: qué va a ocurrir y cómo va a ocurrir. En esencia, la planeación incluye las actividades directivas que determinan los objetivos para el futuro y los medios apropiados que permitan alcanzar esos objetivos; también incluye la selección entre los diversos cursos de acción a seguir, para la empresa u organización como un todo, y para cada departamento o sección de ella.¹

En la actualidad casi todo el mundo planea. Empresas u organizaciones de todas clases lo hacen, contemplando más aspectos de sus operaciones, basándose menos en la intuición o en la suerte y apoyándose en forma considerable en pronósticos y análisis, ya que la tarea de planeación les permite minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades.

¹ Koontz / O'donnell. "*Administración*". Ed. Mc. Graw Hill, 8a. edición. México, 1988. pp.110

Los planeadores deben de pensar sistemáticamente sobre el presente y el futuro. A través de la planeación el estado futuro puede ser alcanzado si los administradores toman parte en forma activa, llevando a la organización hacia ese horizonte. Por lo tanto, planear implica que los administradores sean proactivos y hagan que las cosas ocurran, más que ser reactivos y dejar que las cosas sucedan. A través de la planeación los administradores no sólo desarrollan su habilidad para pensar en el futuro, sino también desarrollan su habilidad para concretar y lograr planes.

La función de planeación demanda de los administradores la toma de decisiones sobre cuatro elementos fundamentales para cualquier plan: objetivos y metas, acciones, recursos e implantación de planes.²

Elementos del concepto.

Los *objetivos* y las *metas* son los fines hacia los cuales se dirige una actividad, y especifican las condiciones futuras que un administrador espera alcanzar. Los objetivos constituyen el plan básico, las metas contribuyen a la

² Donnelly, J. H., Jr., James L. Gibson, John M. Ivancevich. "*Fundamentals of Management*". 8th. Ed. Irwin, Inc. Boston, USA. 1992.

consecución de los objetivos. Por ejemplo, una Compañía de Seguros que ofrece servicios de seguridad ante daños e imprevistos, podría tener como objetivo "mantener la más elevada calidad de operación y servicio", y como meta "atender al 20% del mercado total de seguros".

Las *acciones* son los medios o actividades específicas planeadas para alcanzar los objetivos. Por ejemplo, para el logro del objetivo de la Compañía de Seguros señalada anteriormente, sería necesario "actualizar todos los servicios de seguros que ofrece de acuerdo a las necesidades del mercado, con la mejor calidad posible".

El establecimiento de los objetivos y la elección de los cursos de acción requiere hacer pronósticos del futuro. Un administrador no puede planear sin considerar eventos y factores futuros que puedan afectar lo que se piensa alcanzar.

Los *recursos* son una parte esencial para el cumplimiento de los objetivos de una organización, aunque no dejan de ser en algunos casos, limitaciones a los cursos de acción. Por ejemplo, la Compañía de Seguros considera el desarrollo de cinco nuevos seguros, sin embargo, deberá ajustarse a un limitante: que el costo total del desarrollo no supere los diez millones de nuevos pesos.

La *implantación* incluye las directrices que habrán de seguirse para llevar a cabo lo que es el resultado de la planeación, o sea, un plan. Un plan, es un documento escrito que especifica las acciones que la organización irá tomando, el cual debe especificar el tipo y las cantidades de los recursos requeridos así como las fuentes de donde se obtendrán; también debe incluir las condiciones para implantar las acciones que se pretenden llevar a cabo y proporcionar los estándares de control, básicos para la retroalimentación de la planeación. Un plan cuenta esencialmente con tres características: 1) debe referirse al futuro; 2) debe señalar las acciones a desarrollar en el futuro, y 3) debe ser seguido por el planificador o por una persona designada dentro de la organización (acción que corresponde a la actividad de control).

Los anteriores cuatro elementos básicos de la función de planeación (objetivos y metas, acciones, recursos e implantación) están relacionados entre sí, por lo cual es importante que los objetivos sean fijados de acuerdo a lo que es posible, considerando los pronósticos del futuro y el presupuesto de los recursos.

Cabe hacer notar que aunque es anterior a la planeación y por ello no es estrictamente parte de este proceso, el verdadero punto de arranque de la planeación es la identificación de las oportunidades. Es importante tener un conocimiento de dónde estamos y de cuáles son nuestras

fuerzas y debilidades, ya que de esta toma de conciencia depende la formulación de objetivos realistas.

1. Establecimiento de objetivos

Después de conocer las oportunidades y haber establecido los propósitos de la organización, la función de planeación se inicia con la determinación de los objetivos en su conjunto y luego los de cada unidad subordinada; éstos deben de satisfacer las expectativas del entorno de la organización, debiendo ser perfectamente conocidos y entendidos por todos los miembros que la conforman.

1.1 Prioridad de objetivos

Es claro que no todos los objetivos de una organización tiene la misma importancia, lo cual refleja la importancia relativa de ciertos objetivos con respecto al tiempo; por ejemplo, la sobrevivencia de la organización es una condición necesaria para la realización de todos los objetivos de ésta. Al analizar los objetivos es necesario decidir cómo se van a alcanzar (los medios para llegar a ellos) y determinar la prioridad entre los objetivos de la organización, a fin de racionalizar los recursos con que se

cuenta, ya que en una organización la relación entre los medios y los fines es jerárquica.

1.2 Escala de tiempo

La introducción del factor tiempo conlleva a una distinción de los objetivos de una organización, debido a que las acciones que se derivarán de estos objetivos pueden ser realizados en diferentes períodos de tiempo. Esta situación nos lleva a identificar objetivos a corto, mediano y largo plazo. Los objetivos a corto plazo corresponden a los que pueden ser alcanzables dentro de un plazo de un año; los objetivos a mediano plazo corresponden a períodos de uno a cinco años, y los de largo plazo van más allá de los cinco años. Existe una relación entre la prioridad y el alcance temporal de los objetivos, ya que el logro de los objetivos a largo plazo asegurarán la sobrevivencia de la organización.

1.3 Medición de objetivos

La especificidad y operacionalidad de los objetivos facilita su seguimiento y su logro. En la práctica, se requiere establecer objetivos en cada una de las áreas que contribuyan al logro organizacional. *Peter Drucker*, experto en administración, recomienda establecer los objetivos en todas las áreas donde la actuación y los resultados afectan

vital y directamente la sobrevivencia y la prosperidad de la organización, en particular en las siguientes ocho áreas³: (1) Posición del mercado; (2) Innovación; (3) Productividad; (4) Recursos físicos y financieros; (5) Desempeño y responsabilidad de la administración; (6) Rentabilidad, (7) Desempeño y actitud de los empleados, y (8) Responsabilidad social. Sin embargo, es claro que aunque esta lista de importantes objetivos es adecuada para la mayoría de las organizaciones empresariales, no se puede transferir como tal a otros tipos de organizaciones.

El propio *Drucker* señala que "la dificultad real no está en determinar qué objetivos necesitamos, sino en decidir cómo los establecemos" (con la finalidad de ser medidos). Es evidente que mientras más abstracto sea el objetivo, más difícil será medir el desempeño correspondiente; ya que por ejemplo, ¿cómo un administrador puede medir la actitud de los empleados y la responsabilidad social de la empresa?

2. Cursos de Acción

Las acciones, el segundo elemento de la función de planeación, son el catalizador que puede determinar el éxito o el fracaso en el logro de los objetivos de una organización. A los planes para los cursos de acción se les

³ *Drucker, Peter. "The practice of Management", Harper and Row. 1954. New York, USA..*

denomina estrategias y tácticas, dependiendo del alcance y magnitud de las acciones a emprender.

Las estrategias son una referencia útil para guiar el pensamiento y la acción de una empresa, y su propósito consiste en determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas, una descripción del tipo de empresa que se desea. A menudo las estrategias denotan un programa general de acción, el cual muestra la dirección y el empleo de los recursos y los esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas. Al establecer estrategias es conveniente determinar los cursos de acción o el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos, analizar y evaluar cada una de las alternativas y considerar las alternativas más idóneas.

Las tácticas, por su lado, son los medios que se emplearán para el logro de los objetivos. Pero cualquiera que sea el nombre, el plan de acción está dirigido hacia el cambio en las condiciones futuras, es decir, el logro de un objetivo.

La determinación del tipo de acciones por realizar dependerá de la economía, de la viabilidad de implantación y del sentido común. Toda acción tiene un costo, en el sentido de que requiere la asignación de recursos a cambio de obtener rendimientos en un futuro. La mejor opción, por supuesto, es un alto rendimiento a un costo mínimo. Si, por ejemplo, el objetivo es incrementar la

productividad de cinco unidades por hora de trabajo a seis unidades por hora de trabajo, el curso de acción debe estar perfectamente bien identificado e implantado para poder alcanzar esa meta.

Hay algunas circunstancias en las cuales no se puede tener una idea clara de la acción a seguir ya que se puede contar con diferentes alternativas para los cursos de acción. Por ejemplo, la productividad puede incrementarse a través de varias formas: mejoramiento en la tecnología utilizada; capacitación de personal; sistema de incentivos, etc.. En tales casos se debe seleccionar la alternativa menos costosa y más efectiva.

3. Recursos

Para que una organización pueda lograr su objetivo es necesario que cuente con lo que es la tercera fase o etapa de la función de planeación: los recursos.

Los recursos son una parte muy importante a considerar, ya que uno de los fines de la administración es la productividad, es decir, la relación entre la producción de un bien o servicio obtenido y los recursos utilizados para lograrla. Entre estos recursos se encuentran: el personal (recursos humanos), la materia prima (recursos materiales), herramientas e instrumentos auxiliares (recursos técnicos), el

dinero (recursos financieros), los servicios, etc. Todos los recursos tienen gran importancia para el logro de los objetivos de una organización; de su adecuado manejo dependerá el éxito de la organización.

Una vez que se han determinado las anteriores etapas y antes de llevar de cabo la implantación de los planes, es necesario elaborar un programa donde se establezca la secuencia de actividades que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, especificando los tiempos requeridos para efectuar cada una de ellas. Cada programa tiene una estructura propia en donde se identifican y determinan las actividades específicas comprendidas, el tiempo de su duración y los recursos necesarios para su consecución. La identificación y cuantificación de los recursos financieros, necesarios para el cumplimiento de los objetivos de toda organización, representa la actividad de presupuestación, elemento básico de la función de planeación.

4. Implantación de planes

Toda la planeación del mundo no puede ayudar a una organización a alcanzar sus objetivos si los planes correspondientes no son implantados. En algunas ocasiones, es el administrador de la organización quien en forma personal lleva al cabo todos los pasos necesarios para aplicar los planes de acción que lleven a alcanzar los

objetivos propuestos. Sin embargo, en la mayoría de los casos, el administrador debe implantar los planes a través de otras personas, debiendo involucrarlas y motivarlas suficientemente a fin de que acepten y realicen tal responsabilidad.

En resumen, se puede decir, que la función de planeación, entre todas las funciones administrativas, es la fundamental, ya que implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizarse en el futuro.

Entre algunos de los fundamentos básicos que muestran la importancia de la planeación se encuentran los siguientes:

- propicia el desarrollo de la organización al establecer formas racionales sobre el uso de los recursos;
- reduce los niveles de incertidumbre;
- mantiene una mentalidad enfocada hacia el futuro;
- establece un sistema racional para la toma de decisiones;
- suministra las bases a través de las cuales operará la organización y maximiza el aprovechamiento del tiempo.

Actualmente se vive en una era en la que la planeación se ha convertido en un requisito para la sobrevivencia de una empresa u organización. De hecho, la mayoría de las organizaciones operan en un medio cambiante, por lo que deben estar preparadas para aceptar y ajustarse al cambio constante, característico del mundo dinámico en que vivimos. La supervivencia y el éxito demanda una actitud de adaptación e innovación constante. Todo esto subraya la necesidad de la planeación. La atención explícita a esta importante función alienta a los individuos y a las organizaciones a enfocarse en resultados relevantes más que en actividades interminables. La planeación, por lo tanto, representa un medio para que los individuos y las organizaciones enfrenten los cambios que su entorno les impone.

Planeación Estratégica

Sin el propósito de extenderme en el concepto de Planeación Estratégica, consideré importante destacar algunas de sus características básicas.

El término "estrategia" fue utilizado por primera vez en la milicia para describir el gran plan a fin de ganar una guerra. Por lo general se distingue de las tácticas que representan

en el ejemplo hipotético anterior, los planes para ganar una batalla individual.

La planeación estratégica se refiere al plan general de una organización para enfrentar con su entorno y subsistir en él. La estrategia representa el patrón básico de los fines y las políticas que definen a la empresa.

El concepto de estrategia se puede aplicar a cualquier organización. Dentro de éstas se pueden incluir a las empresas lucrativas, dependencias gubernamentales, instituciones educativas, entre otras.

La planeación estratégica no es estática, es dinámica, pues evoluciona a lo largo del plazo de tiempo preestablecido. Por tanto, la planeación estratégica maneja plazos de tiempo bien definidos. Juega un papel relevante en el equilibrio entre el corto y largo plazo, ya que la sobre-atención al corto plazo puede impedir una visión al mediano y largo plazo que pudieran ser de fatales consecuencias para la organización; en contraste, un sobre-énfasis en el largo plazo puede ocultar oportunidades que están dándose en el presente y que pueden ser relevantes. El período típico de planeación es de cinco años, aunque existe la tendencia en las organizaciones más avanzadas en cuanto a tecnología, de planear a plazos de siete a diez años. Las organizaciones que se enfrentan a ambientes

especialmente problemáticos algunas veces reducen la perspectiva de planeación a cuatro ó tres años.

Los planes estratégicos contemplan los asuntos más amplios que afectan de manera vital el desarrollo de una organización. La planeación estratégica dedica particular atención a factores no controlables de naturaleza económica, ambiental y tecnológica. Presta especial énfasis a la predicción del comportamiento futuro de variables externas y formulación de cursos de acción alternativos a la luz de los eventos esperados. Un error grave en la planeación estratégica podría ser desastroso.

Un aspecto clave en la planeación estratégica es que el proceso es subjetivo. Un administrador que establezca los fines últimos u objetivos de una empresa está ejercitando su criterio administrativo, no un razonamiento científico. No existe ningún proceso objetivo mediante el cual uno pueda concluir que una meta organizacional es mejor o peor que otra sin hacer referencia a algún otro objetivo.

La planeación estratégica es de vital importancia, pero los administradores deberán también prever el crecimiento y eficiencia dentro de los objetivos generales. La planeación administrativa ó táctica se refiere a la forma como una empresa puede optimizar el uso de sus recursos dentro de los objetivos estratégicos. La planeación estratégica se centra en lo que la organización habrá de hacer. La

planeación administrativa ó táctica se concentra en cómo se habrán de alcanzar esos objetivos.

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una organización tome mejores decisiones en el presente, para explotar las oportunidades y evitar los peligros que enfrenta en su entorno.



Capítulo 2

Capítulo 2

EL PRESUPUESTO

Concepto.

De acuerdo a diversos autores, existen varias definiciones de lo que es un presupuesto, por ejemplo: "... es un plan de todas o algunas de las fases de actividad de la empresa expresado en términos económicos (monetarios), junto con la comprobación subsecuente de las realizaciones de dicho plan"¹; "... es un esquema escrito de tipo general y/o específico, que determina por anticipado, en términos cuantitativos, el origen y asignación de los recursos de la empresa, para un período específico"²; "... es un plan escrito expresado en términos de unidades o pesos..."³.

¹ Míanch Galindo/García Martínez. "*Fundamentos de Administración*". Ed. Trillas, 5a. ed., 1990. p.p. 96

² Míanch Galindo/García Martínez. "*Fundamentos de Administración*". Ed. Trillas, 5a. ed., 1990. p.p. 98

³ Robert W. Johnson. "*Administración Financiera*". Edit. C.E.C.S.A. Nueva Edición. p.p.247

En base a lo anterior, el presupuesto se puede definir como "la presentación ordenada de los resultados previstos de un plan escrito expresado en términos cuantitativos (monetarios y/o no monetarios o ambas cosas), que determina por anticipado el origen y asignación de los recursos de la organización, para un periodo determinado"⁴.

La principal finalidad de un presupuesto consiste en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez de controlar las actividades de la organización en términos financieros. Entre algunas de las características del presupuesto, cabe resaltar las siguientes:

- el de ser un esquema, ya que se elabora en un documento formal, ordenado sistemáticamente;
- el de ser un plan, expresado en términos cuantitativos;
- el que es general, porque se establece para toda la organización;
- el que es específico, porque puede referirse a cada una de las áreas en que está dividida la organización, y
- el que es diseñado para un periodo determinado.

⁴ H.W. Allen Sweeny/Robert Rachlin. *"Manual de Presupuestos"*. Ed. Mc. Graw Hill, 1984. México. p.p. 1-23

Un presupuesto puede o no establecer un límite de tiempo; por costumbre se elabora por meses, trimestres o por años, sin embargo, puede referirse únicamente a un proyecto, un programa o un artículo. Un presupuesto debe cubrir un período de tiempo lo suficientemente largo para hacer posible una planeación efectiva. La mayor parte de los presupuestos cubren un período de un año, ya que hacer estimaciones por un período mucho mayor involucra riesgos de error en las estimaciones. Mientras más grande sea el período presupuestal, mayor será la probabilidad de que los planes se vean interferidos por diversos factores, tales como: inflación, pérdida cambiaria, condiciones del mercado, variación en los costos, etc. Por otro, los períodos presupuestales que son demasiado cortos corren el riesgo de dejar de tomar en cuenta sucesos importantes que caen precisamente después del período cubierto por el presupuesto, además de que imponen una tarea pesada a las personas relacionadas con la preparación de presupuestos. Toma un esfuerzo mucho menor preparar un presupuesto por un año y revisarlo trimestralmente, que preparar presupuestos nuevos y separados para cada trimestre. El punto importante es que el período de un presupuesto debe coincidir con el período natural de la entidad relacionada, aunque no existe una regla establecida. En sí, se puede decir, que un presupuesto es como un mapa que correlaciona todos los sucesos importantes de datos cuantitativos dentro de una escala de tiempo.

1. La función del presupuesto.

La función que desempeña un presupuesto depende de la propia organización, de sus necesidades y expectativas. La complejidad de los procesos y el detalle de un presupuesto puede variar de manera considerable de una entidad a otra; por ejemplo, una organización puede considerar la función presupuestal como una herramienta analítica, precisa y oportuna; como una herramienta para evaluar el grado de racionalidad en el uso de los recursos disponibles, o como un soporte para la asignación de recursos.

Como ya se señaló, existe una estrecha relación entre la planeación y el presupuesto; sin embargo, no es raro encontrar organizaciones que manejan por separado estos dos aspectos, ya que en muchas ocasiones asignan la tarea presupuestal al responsable o encargado de la operación administrativa, quien está desvinculado de la actividad de planeación de la organización.

En otras organizaciones, tanto de carácter público como privado, se elabora el presupuesto sin tener planes claramente establecidos, lo cual se traduce en asignaciones de recursos producto de negociaciones que no tienen fundamento en planeación alguna.

Prácticamente en toda empresa u organización, existe un presupuesto, sin embargo, en muchos casos la configuración

de éste no obedece a un ejercicio sólido y completo de planeación.

Aún cuando frecuentemente y en forma errónea el presupuesto se concibe ajeno a la función de planeación, la actividad de presupuestación está estrechamente relacionada con los objetivos, las metas y los cursos de acción de una organización. De hecho, no es posible divorciar un presupuesto de las metas y los objetivos; claramente el alcance de las metas está supeditado a los recursos disponibles.

Por lo anterior, se puede considerar que la actividad de presupuesto está contenida en el proceso clásico administrativo: planeación, organización-integración, dirección y control⁵.

2. La importancia de los presupuestos.

Entre algunos puntos en los cuales se basa la importancia de los presupuestos, se consideran los siguientes:

- determina el límite y alcance de las erogaciones;

⁵ Fernández Arena, José A. "El Proceso Administrativo". Ed. Herrero Hnos. México, 1969.

- establece una base para las acciones a realizar; presenta por anticipado los gastos en que incurrirán las actividades de la organización;
- genera una comprensión más clara de las metas organizacionales;
- coordina las actividades de la organización en forma conjunta; es un medio de control que permite controlar operaciones;
- convierte la ejecución de los planes en unidades de medida, algunas veces comparables.

3. *Consideraciones que se deben observar al elaborar un presupuesto.*

Al elaborar un presupuesto es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Identificar los recursos disponibles, tanto en su magnitud como su procedencia.

- Cuantificar los cursos de acción o programas de actividades.
- No olvidar que los presupuestos se basan en estimaciones, lo cual pudiera requerir ciertas rectificaciones.
- Tener en cuenta que es difícil precisar la estabilidad del dinero, sobre todo en planes a largo plazo.
- Considerar el límite y alcance de los recursos asignados.
- Los presupuestos no deben ser muy rígidos, ya que tienen que proporcionar libertad de acción a los dirigentes.

4. Proceso presupuestal.

Los pasos que conducen a la preparación de un presupuesto incluyen:

- Selección del período de tiempo.
- Análisis de los recursos disponibles.

- Estimación de los sucesos del medio, en donde está insertada la organización.
- Desarrollo de la estrategia.
- Desarrollo de planes específicos.
- Elaboración del proyecto de presupuesto.
- Revisión a nivel organizacional y aprobación inicial.

Esto no quiere decir que las organizaciones tengan que seguir exactamente el orden de estos pasos, ya que de alguna u otra forma siempre pasan por ellos; lo que si es importante es que la organización establezca una base de metas, supuestos y estrategias sobre la cual se pueda levantar un presupuesto perfectamente definido.

Un presupuesto siempre será una útil herramienta para la asignación de recursos, para la adscripción de personal, para la programación de la producción ó de los servicios ofrecidos, y en general para la operación de la empresa u organización.

5. Riesgos en los presupuestos.

- *Los presupuestos deben utilizarse sólo como una herramienta de planeación y control.* Existe el riesgo de tener un presupuesto excesivamente desagregado, detallando gastos insignificantes, requiriendo demasiados controles y privando a los administradores de la libertad que requieren para administrar sus áreas o departamentos.
- *Permitir que las metas presupuestarias resulten más importantes que las metas de la organización.* Algunas veces, por el celo de mantenerse en forma rígida dentro de los límites de los presupuestos, puede olvidarse el principal objetivo de la organización.
- *Inercia presupuestal y planeación ineficiente.* En muchas ocasiones los presupuestos se elaboran a partir de antecedentes históricos de gastos, ya que el hecho de haber realizado un gasto en el pasado, se utiliza como base para presupuestos futuros, sin fundamento en planeación alguna. También en algunas ocasiones, ante la posibilidad de recortes presupuestales en la etapa de aprobación final del presupuesto, se solicitan mucho más recursos de los que realmente se requieren, hecho que no va acorde a un eficiente ejercicio de planeación.

Los presupuestos deben elaborarse mediante un seguimiento adecuado de los programas de actividades de la organización, a fin de adecuar actividades con presupuesto.

Quizás el mayor riesgo de los presupuesto sea la inflexibilidad en su ejercicio. Aunque los presupuestos no se utilizan para reemplazar a los administradores, la traducción de planes a asignaciones proporciona cierta ilusión de que los presupuestos son definitivos. Es muy posible que una actividad implique un gasto mayor de dinero para cierta compra y una menor cantidad para otra, o que las compras excedan o resulten ser mayores que la cantidad pronosticada. Esas diferencias pueden hacer que los presupuestos resulten obsoletos casi tan pronto como se elaboran.

Debido a los desventajas que surgen por la inflexibilidad en el ejercicio presupuestal, y debido a que una flexibilidad adecuada es consistente con la eficiencia y base de una buena planeación, existe una tendencia a la flexibilidad del presupuesto.

6. Tipos de presupuesto.

Existen tres tipos de presupuestos⁶ que se pueden clasificar de manera muy amplia, de acuerdo con la forma en que se calculen. Estos pueden ser:

- a. *Fijos, rígidos o inflexibles.* En este tipo de presupuestos, una vez identificada la naturaleza del gasto, se procede a la asignación respectiva, la cual se considera definitiva, es decir, que no podrá variar la cantidad asignada, aún cuando fuere necesario su cambio.

- b. *Variables o Flexibles.* Los presupuestos flexibles son característicos de la mayor parte de las empresas u organizaciones. En la elaboración de estos presupuestos se hacen estimaciones a distintos niveles de operación, lo que permite conocer los resultados en diversas situaciones. Éstos son elaborados mediante la distinción entre los costos que varían sólo con el tiempo o permanecen fijos a través de él y los costos que varían en relación con el volumen de producción o de servicios. Cuanta más flexibilidad se pueda incorporar a los presupuestos, menor será el riesgo de

⁶ Münch Galindo/García Martínez. "Fundamentos de Administración". Ed. Trillas, 1990. México. pp.98-100

incurrir en pérdidas o en ineficiencias en la calidad de los servicios por eventos inesperados.

- c. *Por programas.* Estos presupuestos se conforman con base a las funciones más relevantes de la organización, mediante programas presupuestales orientados a resultados, basados en las metas y en los objetivos de la organización.

7. Clasificación presupuestaria.

7.1 Presupuestación con Base Cero (PBC).

El término base cero fue puesto de moda en los Estados Unidos por el expresidente Jimmy Carter; él intentó implantar este proceso en todo el gobierno federal, sin embargo, se desarrolló principalmente en las empresas, y por lo general sólo lo utilizan las empresas industriales.

La presupuestación con base cero tiene mucho en común con un sistema bien operado de presupuestación flexible, en lo que toca a la eficiencia en la planeación que sustenta al presupuesto, ya que ambos tipos de presupuesto están diseñados para que

puedan ajustarse conforme varía, por ejemplo, un volumen de ventas u otra medida de producción o de servicios.

La presupuestación con base cero combina el presupuesto variable y el presupuesto por programas. En este modelo, los objetivos y los cursos de acción se agrupan en "*paquetes de trabajo*" como si la persona que elabora el presupuesto debiera empezar desde el principio, en base cero.

La idea en la que se basa esta técnica de presupuestación, como se mencionó anteriormente, consiste en "dividir las diferentes actividades de una organización en paquetes de trabajo, mismos que incluyen las metas, las acciones y los recursos necesarios para su realización. Para cuantificar el costo de cada "paquete" se parte de cero, evitando de esta manera la tendencia común en la presupuestación de observar sólo los cambios con períodos anteriores"⁷.

Por lo general esta técnica se ha aplicado a áreas como: mercadotecnia, investigación y desarrollo, personal, planeación, finanzas, etc., más que a las áreas de producción, determinando, en principio, los costos para las diversas actividades que se consideran

⁷ Integración de objetivos, metas y cursos de acción de un área específica de la estructura de una organización.
Koontz/O'Donell. "*Administración*", Edit. Mc.Graw Hill. Octava edición. 1989.

deseables, las cuales se revisan en términos de los beneficios generados para la empresa. Después se les jerarquiza de acuerdo a esos beneficios y se seleccionan según criterios de costo y beneficio.

Esta técnica presupuestal facilita la actividad de planeación. Su principal ventaja es que obliga a los administradores a planear cada vez los "paquetes de trabajo". Al hacerlo, se revisan tanto las actividades ya establecidas, como las actividades nuevas que se puedan insertar.

El término "*base cero*" significa que deben revisarse todas las actividades, a fin de validar su permanencia, su modificación o inclusive, su eliminación, y advertir si es conveniente conservar o modificar su nivel de financiamiento. El nivel apropiado de financiamiento -desde cero hasta un incremento significativo- se determina con base en las prioridades de la alta dirección y en la disponibilidad total de fondos.

Los elementos clave (conceptuales) del PBC incluyen:

- 1) identificación de los objetivos;
- 2) evaluación de medios alternativos para llevar a cabo cada actividad;

- 3) evaluación de los niveles alternativos de recursos;
- 4) evaluación de las cargas de trabajo y desempeño, y
- 5) establecimiento de prioridades.

El PBC no es un proceso presupuestal en el tradicional sentido de la palabra. Primero se le considera como un proceso gerencial, porque es ahí en donde se toman las decisiones; segundo, se le considera como un proceso de planeación, y tercero, como un proceso presupuestal.

La técnica base cero puede aplicarse a las funciones administrativas (procesamiento de datos, finanzas, legales), a las funciones de ingeniería y de fabricación (investigación y desarrollo, control de calidad, planeación de la producción) y a las funciones de comercialización (ventas, mercadotecnia, compras, tráfico).

El enfoque base cero obliga a las organizaciones a revisar y evaluar todas sus actividades (actuales y nuevas) de un modo sistemático; a revisar sus actividades en función a resultados, desempeño y costos, y hace hincapié, principalmente, en la toma

gerencial de decisiones para después cuantificar los presupuestos respectivos. En resumen, el PBC es un enfoque, no un procedimiento rígido que deba aplicarse de igual manera a cualquier organización; la mecánica y el enfoque gerencial pueden diferir de modo significativo de organización a organización, y el proceso debe adaptarse a las necesidades específicas de la misma.

7.2. Presupuestación por Programas (PP).

El presupuesto por programas tiene sus raíces en los sectores tanto público como privado de los Estados Unidos de América. Sus planteamientos se utilizaron por primera vez en la industria, durante la década de 1920, en empresas industriales como: Laboratorios Bell, Cía. DuPont y la General Motors. A principio de la década de 1940, el gobierno federal integró un sistema de control para materiales bélicos que utilizaba muchos de los principios que hoy integran el concepto del presupuesto por programas. Desde entonces la industria automotriz ha utilizado conceptos del presupuesto por programas para enfrentar sus interminables preocupaciones sobre modelos de planeación para el futuro; identificación de objetivos claros (modelos y clases de precios); establecimiento

de programas para cumplir con los objetivos; asignación de los recursos a cada programa, utilización de pronósticos, entre otros.

Uno de los principales objetivos del presupuesto por programas consiste en transformar la rutina anual de elaboración del presupuesto en una evaluación y formulación consciente de las metas de la organización, estableciendo explícitamente los programas presupuestales más relevantes para la misma. Esto hace que el presupuesto pueda identificar claramente los recursos que se destinan a los programas presupuestales establecidos y pueda evaluar alrededor de los mismos la racionalidad del gasto. Su ámbito de trabajo requiere la fusión de la planeación con los procesos presupuestales, por medio de elementos estructurales, analíticos e informativos.

La elaboración de los presupuestos ha evolucionado hasta convertirse en un instrumento importante de planeación y control, que puede colmar la brecha que existe entre la planeación y las acciones prácticas. Sin el vínculo adecuado, la planeación puede perder todo contacto con las restricciones impuestas por la disponibilidad de recursos, y los presupuestos pueden desviarse de la dirección establecida en los planes y los programas.

El presupuesto por programas tiene como principal fin, el proporcionar información presupuestal orientada a resultados y con una perspectiva a corto plazo que permita una asignación más eficaz de los recursos.

La elaboración del presupuesto por programas se aplica tanto en el gobierno como en la industria, así como a las instituciones de carácter no lucrativo.

El presupuesto por programas no cuenta con una definición única. Debido a su naturaleza global, son muchas las definiciones que sobre esta técnica se han establecido: por ejemplo, la División Fiscal de las Naciones Unidas define el presupuesto por programas como "un sistema en que se presta particular atención a las cosas que un gobierno realiza más que a las cosas que adquiere..."⁸; Guillermo Molina dice: "el presupuesto por programas es un sistema que permite mejorar notoriamente la eficacia y la eficiencia en el uso de los recursos, que propicia consecuentemente una gran racionalidad tanto en la asignación como durante el ejercicio de los programas"⁹; mientras que en la UNAM¹⁰ se define como: "una técnica presupuestaria que permite correlacionar los

⁸ Koontz/O'Donnell. "Administración". Edit. Mc Graw Hill. Octava edición. 1989.

⁹ Molina López, Guillermo E. "Planificación, Programación, Presupuestación". Dirección General de Presupuesto por Programas. UNAM. 1980.

¹⁰ Varios autores. "El Presupuesto por Programas en la UNAM". Dirección General de Programación y Presupuestación. UNAM. 1992.

programas con los recursos financieros existentes, sustentados en objetivos y metas".

El presupuesto por programa es uno de los sistemas más amplios para adaptar e integrar todas las actividades de planeación, incluida desde luego la actividad presupuestal, en un sistema global. Este sistema relaciona e integra, en un marco de trabajo conceptual, planes y presupuestos, objetivos y costos, actividades y operaciones fundamentales, controles y resultados.

A diferencia de los presupuestos tradicionales, en los que primero se asignan los recursos y luego se determina su destino final, haciendo hincapié en los medios u objetos para el cumplimiento del trabajo, (sueldos, servicios, materiales, instalaciones y maquinaria), el presupuesto por programas hace hincapié en la naturaleza de los resultados que han de obtenerse, como son: las metas, los objetivos y los productos o servicios.

Los enfoques presupuestales tradicionales se basan en una visión retrospectiva de lo que se ha logrado realizar, antes de elaborar cualquier estimación del año siguiente. En contraste, los presupuestos por programas son más previsores y centran su atención en

los futuros efectos de las principales decisiones o selecciones que se hacen en el presente.

En el presupuesto por programas, el presupuesto se decide inicialmente dentro de un marco de planeación y los gastos se presentan de acuerdo con una estructura de programas orientados a resultados.

El presupuesto por programas nació por razones similares a las que dieron vida a otras técnicas administrativas como lo es el presupuesto base cero, la administración por objetivos, etc., ya que siempre es importante y necesario actualizar en forma constante las herramientas administrativas, así como desarrollar otras nuevas; además de encontrar soluciones para los problemas provocados por el avance de la tecnología, la diversificación y el crecimiento del mercado, por cambios en reglamentos gubernamentales, por las condiciones económicas, etc.

7.2.1 Fases del proceso.

En su ciclo anual, el proceso del presupuesto por programas está constituido por tres fases fundamentales, entrelazadas entre sí: *planeación, programación y presupuestación.*

La *fase de planeación* abarca el desarrollo de las metas, los objetivos y las acciones, así como las estrategias y la identificación de las fuentes de los recursos que serán necesarios; todo dentro de un marco temporal expresado dentro de una estructura básica de programas.

Esta fase de planeación puede plantearse y llevarse a cabo en forma secuencial; para ello se tiene que hacer un diagnóstico del estado actual de la organización, de su entorno y de las partes que la integran. Esto significa planear para la organización como un todo, y no sumando los planes individuales de las partes sin ningún nexo común que les sirva de guía.

En la *fase de programación* es importante no confundir el término *programación* con el término *programa (presupuestal)*. La identificación de los programas presupuestales se realiza dentro de la fase de planeación. Por su parte, la *programación* se refiere a la asignación de los recursos existentes (materiales, maquinaria, servicios, instalaciones, etc.) de acuerdo a los planes y programas presupuestales establecidos.

Al llegar a la fase de programación los objetivos deben estar perfectamente definidos. En esta fase o etapa se cuantifica con detalle el costo de cada uno de los programas establecidos. En sí, esta fase se puede considerar como la iniciadora del ciclo presupuestal, donde se elabora y define la forma y contenido del documento presupuestario al cual se le puede denominar como un "anteproyecto de presupuesto", en tanto no sea aprobado.

Una vez terminada la fase de programación y aprobados los resultados, empieza la preparación del presupuesto o plan anual de actividades.

En la *fase de presupuestación* se llevan a cabo las asignaciones finales de los recursos y las revisiones más detalladas, en donde se permite cierto margen para modificar los programas anteriormente establecidos; sin embargo, por tratarse de una etapa final, estas modificaciones deben realizarse con cierto criterio.

Las tres etapas anteriores requieren del tiempo necesario para su cabal realización:

- * La *fase de planeación* debe contar con tiempo suficiente para identificar y estudiar

los retos, los objetivos y las acciones, a fin de establecer una estrategia básica y una estructura de los programas presupuestales.

- * La *fase de programación* requiere del tiempo necesario a fin de elaborar y revisar los resultados que se obtienen al distribuir los recursos disponibles dentro de la estructura programática ya establecida. Por lo general, en esta etapa a veces se requiere de pequeños ajustes en los planes de acciones ya determinados.
- * La *fase de elaboración de presupuestos (presupuestación)* debe contar con el tiempo suficiente para traducir todo el trabajo anterior en el proyecto de presupuesto, propiamente dicho.

7.2.2 Estructura de los programas.

Un sistema de presupuesto por programas incluye elementos *estructurales, analíticos e informativos* que son fundamentales para la elaboración administrativa y evaluación del presupuesto mismo. Estos elementos incluyen diversas y numerosas tareas que deben realizarse, oportuna

y adecuadamente, por parte de todas las instancias que están involucrada en el ejercicio presupuestal.

Dentro de un sistema de presupuesto por programas el concepto de *programa* ocupa la parte medular del proceso presupuestario, por tal motivo, el primer punto que se debe definir es la estructura programática, la cual no es otra cosa más que la agrupación de las actividades de una organización, de acuerdo a las funciones sustantivas de la misma y la función de los objetivos que pretende alcanzar, presentados en forma de programas y subprogramas.

La estructura de los programas es el ámbito del trabajo básico del presupuesto por programas; es un elemento fundamental de éste, por tal motivo, para llevarse a cabo, se debe tener cuidado de una serie de consideraciones importantes. Durante la fase de planeación debe establecerse una estructura de programas orientada a resultados, la cual estará basada en la transformación de las misiones a objetivos o propósitos fundamentales de la organización. La transformación establece la clasificación de los programas en forma jerárquica. Las agrupaciones

por programas no tienen precisamente que estar conformadas con la estructura organizacional.

Cabe aclarar, que aún cuando la estructura programática es la base que sustenta la técnica del presupuesto por programas, poco se ha escrito sobre cómo en la práctica debe de diseñarse un esquema por programas. No existe una fórmula preestablecida para crear los programas o la estructura de los mismos, pero existe una infinidad de formas para concebir los programas o para organizar las actividades.

A continuación se señalan algunos criterios que deben tomarse en cuenta para el establecimiento de los programas¹¹:

- Deberá cubrir una necesidad económica, funcional o institucional.
- Deberá cumplir con el requisito de homogeneidad en su resultado: esto significa que deberá tener el mismo producto final para todas las unidades que participen.

¹¹ H.W. Allen Sweeny/Robert Raehlin. *"Manual de Presupuestos"*. Ed. Mc. Graw Hill, 1984. México.

- Deberá tener la cualidad de poder ser cuantificado en sus resultados.

Al pasar a establecer la información que debe estar contenida en cada programa específico, es conveniente que con anterioridad se señalen los niveles de la estructura organizacional, que conducen a las categorías programáticas y que son los elementos que permiten presentar en forma desagregada y jerarquizada los objetivos y metas que se pretenden alcanzar.

De acuerdo a diversas clasificaciones, los programas pueden ser de *operación* ó de *inversión*¹².

Los *programas de operación* incluyen los siguientes niveles para la asignación de los recursos presupuestales:

1er. nivel. Corresponde a la *función*, la cual se considera como el conjunto de programas vinculados y homogéneos, cuyo objetivo es la realización de un fin común expresado de manera general (educación, salud pública, fomento económico, etc.).

¹² Ferreiro Santana, Luis A. "*Introducción a la Técnica del Presupuesto por Programas*". Editorial. UNAM. 4a. edición. 1982. pp. 49-53

2do. nivel. Corresponde al *programa*, que es el instrumento a través del cual se cumple con las funciones encomendadas mediante el establecimiento de objetivos y metas cuantificables a través de actividades u obras específicas.

3er. nivel. Corresponde al *subprograma*, que es la desagregación de los programas, y su interpretación es similar a la del programa, ya que también se fijan objetivos y metas, aunque de manera parcial.

4to. nivel. Corresponde a la *actividad*, la cual consiste en el establecimiento de acciones concretas que deberán llevarse a cabo para alcanzar los objetivos y cumplir con las metas propuestas; que al igual que en las categorías anteriores, requiere contar con los recursos humanos, materiales y financieros.

5to. nivel. Corresponde a la *tarea*, que es una operación específica a efectuarse dentro de un proceso para la obtención de un resultado determinado. Este concepto es la unidad menor en que pueden dividirse los programas y subprogramas; no se le utiliza como elemento de

asignación de fondos pero constituye un valioso auxiliar para profundizar en el análisis presupuestario, especialmente en la etapa de elaboración del anteproyecto.

En la etapa de implantación de un sistema de presupuesto por programas es indispensable, en principio, que sean determinados algunos criterios para abrir un programa; para ésto se debe tener presente el concepto de programa como un instrumento destinado a cumplir ciertas funciones de un organismo, en el cual se establecen objetivos y metas cuantificables en términos de producto final, y que se lograrán a través de la integración de un conjunto de esfuerzos con los recursos humanos, materiales y financieros asignados al programa.

La información que debe contener un programa de operación es la siguiente: *a)* nombre del programa; *b)* descripción del programa; *c)* unidad(es) ejecutora(s); *d)* distribución de los gastos por subprograma y actividad; *e)* recursos humanos del programa; *f)* recursos materiales y equipo para el programa; *g)* gastos del programa, clasificados por su objeto; *h)* explicitación del plan de acción, e *h)* determinación de las fuentes de financiamiento y su cuantía.

Por lo que toca al concepto de *programas de inversión*, los niveles de asignación son los siguientes: *Programa* (instrumento para fijar las metas); *Subprograma* (división de los programas); *Proyecto* (conjunto de obras que se encuentran dentro de un programa o subprograma); *Obra* (bien de capital específico que forma parte de un proyecto) y *Operación* (esfuerzo con miras a cubrir una de las fases que constituyen una obra).

8. El presupuesto en una empresa de servicios.

A diferencia de una empresa que dedica sus actividades a la elaboración de un producto determinado, una empresa de servicios se enfrenta a una tarea más difícil ya que su producto es intangible: está dedicada a proporcionar algún tipo de servicio. En cierto sentido todos los negocios pueden considerarse como empresas de servicio, ya que deberían de tener como objetivo fundamental el proporcionar satisfacción al cliente.

Para que cualquier empresa de servicios pueda desarrollar en forma adecuada su ejercicio de planeación y presupuestación, primero debe entender con claridad por

qué está en ese negocio y cuáles son sus fortaleza, debilidades y prioridades.

Aunque algunas personas consideran que el presupuesto en una empresa de servicios no es necesario ni práctico, ya que de alguna manera la naturaleza intangible de su producto elimina la necesidad de ese tipo de actividad, es claro que un sistema presupuestal bien elaborado incluye un conjunto de objetivos y metas, derivados de un sólido ejercicio de planeación.

9. Los presupuestos en las instituciones no lucrativas.

Las instituciones no lucrativas cubren un alto espectro de la sociedad. Incluyen: instituciones educativas, bibliotecas, museos, fundaciones, orquestas sinfónicas, asociaciones deportivas, clubes y consejos, entre otras. Estas organizaciones padecen las mismas limitaciones de disponibilidad de recursos que cualquier otro sector de la economía.

Las organizaciones del sector no lucrativo tienden a enfrentar dificultades en la formulación de sus presupuestos, derivadas de situaciones como las siguientes:

- La ausencia del concepto de utilidades, lo cual no permite contar con un indicador que ayude a identificar en forma clara y objetiva, los productos o servicios que merecen una revisión y reestructuración que pudiera conllevar incluso hasta su cancelación.
- Dificultad para identificar y presupuestar sus ingresos.
- Dificultad en la vinculación entre los gastos inherentes a los servicios que proporcionan con los ingresos necesarios para soportar tales servicios.
- Dificultad para medir el nivel de eficacia con la cual cumplen con los servicios que ofrecen.
- Rigidez en la modificación del presupuesto establecido, ya que existe una tendencia en conservar, año con año, el presupuesto asignado más un determinado incremento.
- Resistencia a los procesos de evaluación, amparándose en la no-lucratividad o en el beneficio de un subsidio otorgado sin condiciones de una determinada eficiencia. Esto último puede darse en las instituciones educativas de carácter público.

Ante las dificultades anteriores, el modelo de presupuesto por programas permite, desde la fase de planeación hasta

la del ejercicio presupuestal, contar con un instrumento que permita evaluar en forma separada, dentro de los programas establecidos, el cumplimiento de objetivos y metas, así como la racionalidad en el ejercicio de los recursos presupuestales asignados.



Capítulo 3

Capítulo 3

EL PRESUPUESTO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO (UNAM)

La UNAM Hoy

*L*a Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) es considerada entre las universidades e instituciones del país, como la principal institución cultural del México de hoy. Desde sus orígenes, la UNAM ha sido concebida como una casa de cultura en la que se entrelazan los fines que hoy la distinguen y que corresponden a sus tres funciones esenciales: 1) Impartir educación a nivel bachillerato, técnico, licenciatura y posgrado, así como ofrecer formación complementaria a través de la educación continua y la enseñanza de idiomas; 2) Realizar investigación en las áreas de las ciencia y las humanidades, y 3) Difundir actividades científicas, artísticas y culturales, tanto a la comunidad universitaria como a la extrauniversitaria.

Actualmente, para llevar a cabo sus funciones y dar cumplimiento a sus fines, la Universidad ha desarrollado al paso del tiempo en el marco de su autonomía, la siguiente estructura:

- Para el cumplimiento de su función de Docencia la UNAM cuenta con 24 dependencias y 14 subdependencias donde se imparte educación a diferentes niveles:
 - a) *Nivel Bachillerato.* Este subsistema se ofrece a través de dos modalidades diferentes: la *Escuela Nacional Preparatoria*, la cual cuenta con 9 planteles y el *Colegio de Ciencias y Humanidades* que cuenta con 5 planteles. En conjunto, este subsistema atiende en el ciclo escolar 94-95 a una población estudiantil de 109,439¹ alumnos (48,528 y 60,911 respectivamente) en sus 14 planteles.
 - b) *Niveles Licenciatura, Técnico y Posgrado.* Este subsistema cuenta con 13 Facultades, 4 Escuelas y 5 Unidades Multidisciplinarias, ubicadas en diversos sitios de la zona metropolitana de la ciudad de México. Estas dependencias universitarias están encargadas de impartir educación técnica, de licenciatura y de posgrado, lo cual hace ser a la UNAM la Institución con

¹ *Agenda Estadística 1995. UNAM.*

mayor variedad de oferta educativa. En su conjunto este subsistema atiende en los tres niveles, en el ciclo escolar 94-95, a una población estudiantil de 154,452² alumnos. Este subsistema cuenta con una oferta educativa de 109 licenciaturas, 259 posgrados (especializaciones, maestrías y doctorados), que se concretan en 383 planes de estudio diferentes.

- Para el cumplimiento de su función de Investigación la UNAM cuenta con dos subsistemas: *Investigación Científica*, conformada por 16 Institutos, 8 Centros y 5 Programas Universitarios, e *Investigación Humanística* constituida por 9 Institutos, 7 Centros y 2 Programas Universitarios. En estos dos subsistemas participan aproximadamente 3,000 académicos que trabajan en las diversas áreas del conocimiento, tanto en las ciencias exactas y naturales, como en las ciencias sociales y humanidades.
- Adicionalmente a las funciones de docencia e investigación, la UNAM cumple con el compromiso de extender los beneficios de la cultura, realizando cotidianamente tareas concretas de difusión y extensión dirigidas tanto a la comunidad universitaria

² *Agenda Estadística 1995, UNAM.*

• Se incluyen Investigadores, Técnicos Académicos y Ayudantes de Investigador.

como a la extrauniversitaria. Para la realización de estas tareas y en cumplimiento de su función de Extensión, este subsistema cuenta con 6 Direcciones y 5 Centros dedicados exclusivamente a esta función sustantiva; además cuenta con una infraestructura importante de auditorios, teatros, salas y recintos físicos para la expresión y representación de las más diversas manifestaciones culturales.

- En lo que corresponde a las tareas de apoyo, necesarias para respaldar las funciones de docencia, investigación y extensión universitaria, la Universidad cuenta con varios subsistemas encargados de las tareas de planeación, de administración y de naturaleza jurídica. Esta función llamada genéricamente Apoyo tiende a garantizar el soporte adecuado a la Institución y el aprovechamiento de los servicios que en ella se ofrecen; para ello cuenta con una estructura denominada Administración Central e integrada por varios subsistemas:

- 1) *Secretaría General.*- Esta Secretaría colabora con el Rector en la dirección académica de la Institución y se encarga específicamente de establecer y coordinar el marco general de apoyo para la superación y mejor desempeño del personal académico de la Institución; además de

coordinar los programas de apoyo para el desarrollo integral del proceso enseñanza-aprendizaje.

- 2) *Secretaría Administrativa.*- Se ocupa de los procedimientos administrativos que sirvan de apoyo a las funciones sustantivas de la UNAM, como son: presupuesto, personal, obras y proveeduría.
- 3) *Secretaría de Servicios Académicos.*- Sus programas están dirigidos a apoyar la actividad académica de la Universidad mediante los servicios que la Institución ofrece a la población estudiantil, tales como: biblioteca, servicios de cómputo, orientación vocacional y administración escolar.
- 4) *Secretaría de Asuntos Estudiantiles.*- Su tarea consiste en crear una relación más intensa con la población estudiantil, ofreciendo servicios complementarios como son: actividades deportivas y recreativas, servicios médicos, becas alimenticias y servicios social.
- 5) *Asuntos Jurídicos.*- Está encargada de atender los asuntos jurídicos relacionados con aspectos

laborales, migratorios, fiscales, de registro de patentes y marcas, entre otros.

- 6) *Patronato Universitario.*- Administra y garantiza el uso adecuado de los recursos del patrimonio universitario que incluyen los recursos financieros.

Para realización de todas las actividades universitarias, la UNAM cuenta con la colaboración del siguiente personal³ :

Profesores de Asignatura	22,467
Profesores de Carrera	3,990
Investigadores*	1,681
Técnicos Académicos	2,585
Ayudantes de Profesor	3,969
Ayudantes de Investigador	26
Trabajadores Administrativos de Base	22,018
Trabajadores Administrativos de Confianza	<u>3,321</u>
<i>T o t a l:</i>	60,057

La infraestructura física con que cuenta la UNAM es de aproximadamente de 1'700,000 m², que distribuida por función queda más o menos de la siguiente manera:

³ *Agenda Estadística 1994. UNAM.*
* Incluye ayudantes de Investigador

Docencia	1,209,330 m ²
Investigación	311,664 m ²
Extensión Universitaria	160,784 m ²
Apoyo	56,305 m ²
(Áreas comunes)	34,873 m ²

Las cifras anteriores identifican a la UNAM no sólo como la Institución educativa más grande del país, sino posiblemente de América Latina.

Antecedentes del presupuesto en la UNAM.

La evolución del presupuesto universitario está lleno de vicisitudes; de logros que han enriquecido su conocimiento y de obstáculos que han sido fuente de experiencia.

Durante del período de 1945 a 1966, el órgano encargado de la elaboración del presupuesto universitario era el Patronato Universitario, quien lo formulaba conforme al sistema tradicional⁴.

En 1966, se inició una reforma académica y administrativa, que tuvo como finalidad elevar los niveles de eficiencia en la Institución y así poder responder a las crecientes necesidades de la educación superior; al desarrollo de la investigación y a la difusión de la cultura.

Ante una estructura universitaria con mayor grado de complejidad y la necesidad de aumentar la eficiencia en la optimización de los recursos (ya que una característica de ese momento era la limitación de los recursos financieros), se decide introducir el siguiente año (1967) una nueva técnica presupuestal denominada "presupuesto por programas"; el cual, al correlacionar los programas de

⁴ Alvarez del Castillo, Héctor. *"Los Sistemas Administrativos y el Presupuesto por Programas"*. UNAM, 1977. pp. 7-4

trabajo y metas con la disponibilidad de los recursos financieros, evitaría que programas fundamentales en la Institución fueran limitados en su realización, como había ocurrido hasta entonces. Los estudios emprendidos ese año, dieron como resultado el inicio de los trabajos para la instrumentación de esta técnica presupuestal, creándose, por acuerdo del Rector, el Departamento de Registro Presupuestal de la Dirección General de Administración, el cual sería el encargado de adecuar la nueva técnica a las características de la Institución.

Hasta 1968 el presupuesto universitario fue elaborado y ejercido en forma tradicional, marcándose el inicio de un gran avance en la implantación del sistema presupuestario de la UNAM. La reforma académica incluyó la renovación de planes y programas de estudio; la adopción del sistema semestral y de créditos; la creación de diversas carreras y programas para la formación de profesores e investigadores. Esta reforma académica obligó, como consecuencia, a acelerar la reforma administrativa, lo que llevó a reorganizar las entidades responsables de la administración escolar y de la administración en general.

En materia de presupuesto se introdujeron modificaciones, cuyo objetivo era lograr que la administración financiera respondiera a la agilidad mostrada por los sectores académicos. En ese momento el presupuesto universitario marcha a la par con el avance de los niveles académicos.

Asimismo, debido al dinamismo de todas las actividades que venía desarrollando el Departamento de Registro Presupuestal, y para reafirmar las funciones que le fueron conferidas, se modifica su denominación a Departamento Técnico de Presupuesto.

En 1969, dentro de la reforma administrativa impulsada por el entonces Rector Javier Barros Sierra, se implantó la técnica de presupuesto por programas, la cual tiene como objetivos: *a)* correlacionar los programas de trabajo con los recursos financieros disponibles; *b)* establecer un orden de prioridades para normar los gastos; y *c)* obtener el máximo aprovechamiento económico y social de acuerdo con los recursos disponibles y los fines básicos de la Universidad. Lo anterior convierte a la UNAM en la primera institución de carácter público en adoptar esta técnica.

Por su lado, debido a los logros alcanzado en la implantación de la técnica de Presupuesto por Programas, los cuales implicaron frecuentes alteraciones en su estructura y funcionamiento interno del Departamento Técnico de Presupuesto, éste se dividió y dió origen al Departamento de Análisis de Presupuesto y al Departamento de Evaluación de Programas.

Evolución del presupuesto universitario.

En la evolución del presupuesto se pueden considerar cuatro grandes períodos que están ligados al propio desarrollo de la Institución, así como a la implantación y consolidación de la técnica de presupuesto por programas:

1er. periodo (1976 a 1980). En este periodo se consolida la fase de programación. El registro presupuestal se efectúa por programas y se sientan las bases para el desarrollo de la fase de evaluación.

Dentro de este período, en 1976, debido al incremento considerable en las labores encomendadas a la Dirección General de Administración y a la heterogeneidad de sus actividades, además de la necesidad de continuar con las acciones que permitieran optimizar los recursos institucionales, mediante el perfeccionamiento de la técnica para la elaboración, ejercicio y control del presupuesto y al afán de proporcionar una mejor atención a las dependencias universitarias, el Rector acordó desaparecer esta Dirección, y creó en su lugar la Dirección General de Presupuesto por Programas que dependería de la Secretaría General Auxiliar.

2o. periodo (1981 a 1984). Dado el crecimiento y complejidad del sistema universitario, se consideró necesario efectuar una reestructuración de la entonces Dirección General de Presupuesto por Programas, con el fin de atender los diversos subsistemas universitarios conforme a sus características y necesidades. En este periodo se lograron varios avances significativos en lo referente a la fase de evaluación presupuestaria; además se creó un nivel de programación adicional a los establecidos, denominado unidad responsable.

3er. periodo (1985 a 1988). Para el período 1985-1987 la Dirección General de Presupuesto por Programas pasa a depender de la Coordinación de Planeación, Presupuesto y Estudios Administrativos, creada por el Rector mediante acuerdo expedido el 3 de enero de 1985. En este periodo se procura vincular de la mejor forma los recursos financieros con los programas de trabajo, es decir, con el conjunto de actividades que la Institución realiza para alcanzar sus objetivos y metas establecidas. A fin de dar respuesta a las necesidades de la Institución, se adecuó y redefinió uno de los instrumentos fundamentales del presupuesto: la estructura de programática.

El 26 de febrero de 1987 se publica en la Gaceta UNAM, la reestructuración de la administración central universitaria, donde se suprimen algunos sectores y cargos y se crean otros; entre los que desaparecen se incluye a la

Coordinación de Planeación, Presupuesto y Estudios Administrativos, y la Dirección General de Presupuesto por Programas pasa nuevamente a depender de la Secretaría Administrativa de la UNAM.

4to. periodo (1989 a la fecha). A principio de su administración, el Rector José Sarukhán emite un acuerdo que reorganiza la estructura de la Universidad Nacional Autónoma de México. El propósito de este acuerdo, publicado en la Gaceta UNAM, el 2 de febrero de 1989, fue el de adecuar la administración a las funciones académicas de las dependencias, a fin de brindar un mayor apoyo a la realización de los fines sustantivos de la Institución y lograr una mejor vinculación entre la actividad administrativa y la académica.

En este mismo acuerdo se decide que la Dirección General del Presupuesto por Programas pasa a ser la Dirección General de Programación y Presupuestación, misma que desde ese momento depende de la Secretaría Administrativa de la UNAM.

En la actualidad, las principales funciones que tiene a su cargo la Dirección General de Programación y Presupuestación, son la integración y configuración del presupuesto anual de la Universidad; dar a conocer los lineamientos para regular el ejercicio presupuestal; llevar a cabo un seguimiento financiero del ejercicio presupuestal y

generar la información necesaria para una toma de decisiones adecuada, que conlleve al máximo aprovechamiento de los recursos universitarios.

Para el cumplimiento en la realización de sus tareas, la Dirección General de Programación Presupuestación actualmente cuenta con la colaboración de las siguientes subdirecciones:

- *Subdirección de Planeación Presupuestaria.*- Esta subdirección básicamente se encarga de: realizar estudios y actividades que coadyuven al adecuado desarrollo de la elaboración, ejercicio y evaluación del presupuesto; conjuntar y procesar la información sobre aspectos económicos que incidan en el presupuesto; analizar la información que sustenta la petición de recursos sobre objetivos, metas y actividades que realiza cada dependencia universitaria; conjunta los objetivos y metas globales de los programas presupuestales de la Institución; proyecta y revisa los costos derivados de las revisiones de los Contratos Colectivos de Trabajo e incrementos salariales; analizar, revisar e integrar los instrumentos auxiliares (catálogos presupuestales) que faciliten la operación del sistema presupuestario, entre otras.
- *Subdirección de Análisis y Operación Presupuestal.*- Está encargada de participar en la definición de las

necesidades de información para poder elaborar el Anteproyecto de Presupuesto de la UNAM; verificar que las solicitudes de recursos que presentan las dependencias se formulen conforme a las políticas establecidas; formular propuestas para una distribución racional de recursos, acorde con los objetivos, metas y prioridades; conciliar periódicamente la plantilla de personal con la nómina, entre otras.

- *Subdirección de Registro y Control.*- Esta subdirección está encargada básicamente del establecimiento y supervisión de los sistemas de registro y control de honorarios, remuneraciones extraordinarias y banco de horas.

Cabe señalar que para el desarrollo de sus funciones, la Dirección General de Programación y Presupuestación mantiene relaciones con órganos del Gobierno Federal, como son: la Secretaría de Educación Pública y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con quienes realiza acciones relacionadas con el subsidio otorgado a la Universidad y sobre el control y evaluación del gasto.

En resumen se puede decir, que en la evolución del presupuesto, la aplicación de la técnica de presupuesto por programas inicia formalmente una nueva etapa en el proceso presupuestal. Su objetivo principal en ese momento era distribuir los recursos financieros disponibles en la forma

más adecuada y conforme a los programas elaborados, según las pautas de un plan de desarrollo a corto plazo. Posteriormente se define una estructura programática del gasto, los objetivos, las metas y las unidades de medida para cada programas y subprograma; se presupuestan por primera vez los ingresos extraordinarios que obtienen las dependencias por diversos conceptos, a fin de ser ejercidos con base en subpresupuestos previamente autorizados, ya que con anterioridad éstos se ejercían libremente; se fija un calendario de compromisos y se establecen asignaciones complementarias con el objeto de hacer frente a las acciones imprevistas y temporales. También se adopta una nueva clasificación por ramos que agrupa a las dependencias cuya actividad es homogénea, lo cual se determina por las funciones que realizan. Se establece un catálogo de claves programáticas que permite clasificar el gasto de acuerdo con la función, tipo de programa, dependencia, subdependencia y partida.

Con la creación de un código programático, los registros presupuestales comienzan a llevarse de manera electrónica y la computadora se convierte en una parte importante y esencial del sistema, ya que ayudó a establecer una adecuada fuente de información, útil para los estudios sobre etapas de programación, ejecución y evaluación.

Se elabora un catálogo de partidas presupuestales según su objeto específico del gasto. Estas partidas se integraron a los grupos presupuestales y se clasificaron en tres tipos:

partidas de ejercicio directo, partidas de ejercicio centralizado y partidas de ejercicio complementario. La anterior clasificación se estableció con el fin de apoyar con algunas partidas la operación inmediata de los programas (partidas directas); con otras, para vigilar su ejercicio, y otras más, para obtener mejores costos y servicios al adquirir considerables volúmenes de mercancías (partidas centralizadas).

Gracias a la justificación académica y técnica de las peticiones financieras, así como a la distribución de los recursos necesarios conforme a los programas y en orden de prioridades, se logró por primera vez, en 1971, un presupuesto no deficitario.

Durante los primeros diez años de implantación en la UNAM de la técnica de presupuesto por programas, se llegó a considerar como la experiencia de mayor éxito y la más apegada al modelo clásico de presupuesto por programa en el país. A lo largo de los últimos diez años se han hecho ajustes a algunos programas presupuestales, así como en algunas partidas de gasto. De esta forma, se siguen actualizando y perfeccionando los instrumentos que conforman el sistema presupuestal y los de apoyo (catálogos presupuestales).

Principales diferencias entre el Presupuesto Tradicional y el Presupuesto por Programas.

Presupuesto Tradicional

Es un documento financiero que relaciona los ingresos y los gastos.

Pone especial énfasis en los bienes que se adquieren y los servicios que se contratan.

Se evalúa de acuerdo a criterios financieros y contables.

Presupuesto por Programas

Es un documento en el que se plantean explícitamente los objetivos y las metas a alcanzar, así como los recursos necesarios para su realización.

Los recursos son asignados de acuerdo a los objetivos y las metas propuestos.

Se evalúa de acuerdo al cumplimiento de los objetivos y las metas planteados, y de acuerdo a la utilización de los recursos asignados.

Ventajas en la aplicación del Presupuesto por Programas en la UNAM, con respecto al presupuesto tradicional.

- * Establece y jerarquiza los objetivos y las metas.
- * Delimita claramente los objetivos, las metas y las responsabilidades de cada una de las unidades de la organización.
- * Racionaliza los recursos y los procedimientos administrativos para alcanzar de manera eficiente los objetivos y las metas propuestas.
- * Proporciona información de las acciones a desarrollar por la Institución y de la cantidad y calidad de los recursos necesarios para su operación.
- * Establece un control financiero que permite la ejecución del gasto conforme a lo programado.
- * Permite cuantificar el costo real de un conjunto de actividades que configuran un programa o un subprograma.
- * Proporciona elementos para una mejor planeación presupuestaria.

Estructura del Presupuesto Universitario.

El presupuesto universitario constituye en sí mismo un ejercicio necesario para la correcta administración de la vida universitaria, al contribuir a que la asignación interna de los recursos se dé con orden y de manera racional, en atención a los objetivos, metas, funciones y programas de la Institución.

Con base a esta consideración, la Universidad aplica en su proceso de presupuestación la técnica del *Presupuesto por Programas*, la cual cuenta con una estructura coherente con respecto a los fines y funciones de la Institución.

El propósito general de la UNAM está encaminado al cumplimiento y desarrollo de sus funciones básicas: Docencia, Investigación y Extensión Universitaria.

- La función Docencia está orientada a la formación de personas en los diferentes niveles educativos: bachillerato, técnico, licenciatura y posgrado.
- La función Investigación se refiere a los proyectos de esta naturaleza que la Institución realiza en las diferentes áreas de las ciencias exactas y naturales, así como en las ciencias sociales y humanidades.

- La función de Extensión corresponde a la realización de acciones artísticas, científicas y culturales, cuyo objetivo es extender los beneficios de la cultura al mayor número de personas, tanto en el ámbito universitario como en el extrauniversitario.

Adicionalmente, la UNAM cuenta con una infraestructura académico-administrativa a fin de realizar las actividades que faciliten y apoyen la realización de sus funciones sustantivas. A la función inherente a esta infraestructura se le denomina genéricamente "Apoyo".

La configuración del presupuesto por programas tiene como base las cuatro funciones anteriores (Docencia, Investigación, Extensión Universitaria y Apoyo) y como punto de partida los objetivos y las metas a alcanzar, de los cuales se derivan los recursos presupuestales necesarios para su realización.

Los *objetivos* son la expresión cualitativa de los fines que se pretenden alcanzar y constituyen la directriz para el establecimiento de los programas de trabajo. Por ejemplo, para el caso de una dependencia de nivel medio superior, su objetivo es "impartir enseñanza a nivel de bachillerato a fin de que los estudiantes continúen sus estudios a nivel de licenciatura".

Las *metas* son la expresión cuantitativa de los objetivos que se persiguen en cada una de las dependencias, para un período determinado. Por ejemplo, una dependencia que se encuentra dentro de la función docencia, su meta es "la cantidad de alumnos que pretende atender en un año escolar"; si se tratara de una dependencia que se encuentra dentro de la función investigación, su meta es "el número de proyectos de investigación a desarrollar en el año".

I. PRESUPUESTO DE INGRESOS

Para la elaboración del presupuesto de egresos es importante identificar primeramente las fuentes de financiamiento, y elaborar el Presupuesto de Ingresos que soportará las erogaciones y gastos planteados en los diferentes programas de trabajo.

El *Presupuesto de Ingresos* de la UNAM se integra a través de dos fuentes de financiamiento: *el subsidio* que recibe por parte del Gobierno Federal y *los ingresos propios* de la Institución.

1. Subsidio Federal.

Esta fuente de financiamiento corresponde al subsidio que recibe la UNAM por parte del Gobierno Federal, a través de la Secretaría de Educación Pública (SEP), cuya participación dentro del presupuesto de ingresos es mayoritaria (generalmente oscila por arriba del 90%).

La solicitud de subsidio para el presupuesto de un determinado año, se hace al Gobierno Federal regularmente durante el segundo semestre del año anterior por medio de un anteproyecto de presupuesto, el cual incluye los objetivos y metas a realizar en la Institución, así como la estimación de los recursos necesario para alcanzarlos. A partir de esta petición la UNAM es informada, durante los primeros meses del año siguiente, sobre el subsidio federal autorizado.

2. Estimación de Ingresos Propios.

Para conformar el presupuesto de ingresos, el Patronato Universitario, con base en resultados de ejercicios anteriores, tendencias y proyecciones

financieras, hace una estimación de los ingresos propios con los que podrá contar la Institución para el presupuesto del año siguiente. (oscila entre 8 y el 10% del presupuesto total de ingresos). Por su parte, las dependencias universitarias hacen una estimación del monto anual que piensan captar como ingresos extraordinarios.

En la Universidad los ingresos propios se encuentran clasificados en cuatro rubros:

- 1) Servicios de educación
- 2) Ingresos propios por servicios y productos
- 3) Productos del patrimonio
- 4) Otros ingresos

Servicios de educación. Estos se refieren a los ingresos que obtiene la Institución por el cobro de inscripciones, reinscripciones, concursos de selección (para ingreso a nivel de bachillerato y nivel de licenciatura), cuotas de incorporación y derechos por revalidación de estudios.

Ingresos propios por servicios y productos. Corresponden a los ingresos extraordinarios que las dependencias universitarias generan por la venta de

productos y servicios, tales como: asesorías, realización de estudios y proyectos, libros, representaciones teatrales, conciertos, etc.. En este rubro también se incluyen las aportaciones que se reciben de organismos como CONACYT para la realización de proyectos de investigación específicos, y los donativos que eventualmente se obtienen.

Productos del patrimonio. Estos se refieren principalmente a los rendimientos que la UNAM obtiene de sus inversiones, de la renta de inmuebles, de concesiones y eventualmente por la venta de activos dados de baja.

Otros ingresos. Corresponden a los recursos obtenidos por cuotas voluntarias y, esporádicamente, por las utilidades de venta de algún activo fijo.

Tanto el subsidio federal autorizado como los ingresos propios de la Universidad, constituyen el Presupuesto de Ingresos de la UNAM, mismo que servirá de base para el Presupuesto de Egresos de la Institución.

II. PRESUPUESTO DE EGRESOS

Sobre la base del presupuesto de ingresos se inicia el análisis y evaluación de múltiples datos, a fin de configurar el *Presupuesto de Egresos* (distribución de los recursos) de la Institución.

Un elemento esencial en el presupuesto de egresos de la UNAM lo constituyen las clasificaciones presupuestales, que son las diversas formas de ordenar los recursos financieros de la Institución.

Clasificaciones Presupuestales.

Las tareas de planeación, programación, ejercicio y evaluación del presupuesto universitario, requieren de varias alternativas de ordenación o clasificación que faciliten el análisis económico, administrativo y contable. Estas clasificaciones se derivan de las funciones básicas de la Institución, del objeto del gasto universitario y de la naturaleza de las actividades que realiza cada dependencia universitaria.

A. *Presupuesto de egresos por Funciones y Programas.*

El perfil del presupuesto de egresos por programas permite identificar con toda claridad, los recursos que se asignan a los diferentes niveles y áreas de las funciones sustantivas de la Universidad, indicando explícitamente la magnitud de los recursos asignados a cada función y programa dentro del presupuesto total institucional.

Dentro de un sistema de presupuesto por programas el concepto de *programa* ocupa la parte medular del proceso presupuestario, por tal motivo, el primer punto que se debe definir es la estructura de los programas, la cual corresponde a la agrupación de las actividades de un organismo en función de los objetivos que pretenda alcanzar, presentándolos en forma de programas y subprogramas.

La definición de los programas presupuestales, que a su vez constituye la estructura programática del presupuesto, se lleva a cabo, en el caso de la función *Docencia*, mediante la identificación de los niveles de educación que imparte la UNAM, así como de las áreas de apoyo más importantes a esta función.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Para la función *Investigación*, los programas presupuestales corresponden a la naturaleza del área del conocimiento de esta actividad que se realiza en la UNAM, y a las áreas de apoyo más relevantes para esta función.

La función *Extensión Universitaria* corresponde a la función sustantiva de la UNAM donde los programas presupuestales están vinculados al tipo de actividades que se promueven, así como a las áreas de apoyo más importantes para este tipo de actividades.

La UNAM para poder realizar las diversas y numerosas actividades inherentes a las funciones sustantivas anteriormente citadas, requiere de una estructura académico-administrativa de apoyo. Las acciones de la Dirección, Planeación y Servicios Administrativos Generales definen los programas presupuestales que integran la función denominada *Apoyo*.

La actual estructura programática del presupuesto de egresos de la UNAM, está constituida por 24 programas presupuestales (*ver página siguiente*): nueve programas corresponden a la función Docencia; cinco a la función Investigación; cinco a la función

<i>FUNCIONES</i>	<i>PROGRAMAS</i>
1. <i>Docencia</i>	1.1 Educación Media Superior 1.2 Educación Técnica 1.3 Educación de Licenciatura 1.4 Educación de Posgrado 1.5 Formación Complementaria 1.6 Servicios a Estudiantes 1.7 Servicios de Coordinación, Apoyo y Superación a la Docencia 1.8 Servicios a la Comunidad en Docencia 1.9 Construcción, Adaptación y Mantenimiento en Docencia
2. <i>Investigación</i>	2.1 Investigación en Ciencias y Desarrollo Tecnológico 2.2 Investigación en Humanidades y Ciencias Sociales 2.3 Servicios de Coordinación, Apoyo y Superación a la Investigación 2.4 Servicios a la Comunidad en Investigación 2.5 Construcción, Adaptación y Mantenimiento en Investigación
3. <i>Extensión</i>	3.1 Difusión de Actividades Artísticas, Científicas y Culturales 3.2 Extensión Educativa 3.3 Servicios de Divulgación 3.4 Servicios a la Comunidad en Extensión Universitaria 3.5 Construcción, Adaptación y Mantenimiento en Extensión Universitaria
4. <i>Apoyo</i>	4.1 Dirección 4.2 Planeación 4.3 Servicios Administrativos Generales 4.4 Servicios a la Comunidad en Apoyo 4.5 Construcción, Adaptación y Mantenimiento en Apoyo

Extensión Universitaria, y cinco más a la función Apoyo.

Este perfil permite identificar claramente los recursos que son asignados a cada una de las funciones básicas de la UNAM, así como los recursos ubicados a cada uno de los programas presupuestales.

Cada programa comprende un conjunto de actividades homogéneas encaminadas a cumplir con los propósitos expresados en una función; mientras que un subprograma es la desagregación que se hace a un programa con el fin de delimitar con mayor precisión las áreas y responsabilidades incluidas en un programa.

B. Presupuesto de egresos por Objeto del Gasto.

Esta clasificación tiene como propósito identificar claramente la naturaleza de los gastos que se realizan con el presupuesto de egresos. Para esta clasificación se identifican los siguientes siete grupos de gasto, que a su vez están constituidos por diversas partidas de gasto relacionadas específicamente con

la naturaleza de los bienes y servicios que se la Institución adquiere.

Grupo 100. "Remuneraciones personales"

Comprende los recursos para el pago de los salarios del personal académico y administrativo de la UNAM, por los servicios personales prestados directamente a la Institución.

Grupo 200 "Servicios"

Incluye los recursos para la contratación de diversos servicios (no personales) necesarios para la operación de la Institución.

Grupo 300 "Becas, prestaciones y estímulos"

Contempla los recursos para proporcionar al personal académico y administrativo las prestaciones derivadas de los contratos colectivos de trabajo, así como los destinados a programas de estímulos al personal académico y de becas en el país y en el extranjero.

Grupo 400 "Artículos y materiales de consumo"

Incluye los gastos que se efectúan para la compra de diversos tipos de artículos, materiales y herramientas no inventariables, necesarios para el desarrollo de las actividades universitarias.

Grupo 500 "Mobiliario y equipo"

Son los gastos previstos para la adquisición de bienes muebles y equipo, que incrementan el patrimonio universitario.

Grupo 600 "Inmuebles y construcciones"

Comprende los recursos destinados a la adquisición de bienes inmuebles y a la construcción de obras por contrato.

Grupo 700 "Erogaciones condicionadas al ingreso y programas de colaboración académica"

Incluye los recursos para cubrir los gastos en la implantación de programas académicos y de extensión, así como proyectos específicos de carácter temporal.

Esta clasificación del presupuesto de egresos por objeto del gasto también permite obtener otra distribución, la cual se divide en tres grandes áreas:

1a. Remuneraciones y Prestaciones Personales. (Grupos 100 y 300). Corresponde al pago de los salarios del personal académico y administrativo y a las prestaciones contractuales y legales correspondientes.

2a. *Gasto Corriente.* (Grupos 200, 400 y 700).
Corresponde a las erogaciones que se llevan a cabo por servicios no personales, y por artículos y materiales de consumo.

3a. *Gasto de Inversión.* (Grupos 500, 600 y 700).
Corresponde a las erogaciones que se hacen para la adquisición de bienes muebles e inmuebles.

Durante el ejercicio del presupuesto, las *partidas de gasto* -elemento presupuestario resultante de la desagregación de los grupos de gasto y que ordenan las erogaciones de acuerdo con el objeto específico del gasto- se clasifican en tres tipos de ejercicio:

Partidas de ejercicio directo. Estas partidas, como su nombre lo indica, pueden ser ejercidas directamente por la dependencia, y sólo requieren la autorización para su ejercicio, del titular de la misma. Éstas pueden ejercerse en grupo, lo cual hace que aunque la asignación destinada a una partida de este conjunto se agote, puede seguir ejerciéndose tomando recursos de otras partidas con el mismo tipo de ejercicio. Estas partidas se identifican en el catálogo presupuestal con la letra *D*.

Partidas de ejercicio centralizado. El concepto de centralización incluye dos aspectos: 1) el que corresponde a la asignación presupuestal y 2) el que corresponde al ejercicio presupuestal. Se puede dar el caso de que una partida esté centralizada, tanto en su asignación como para su ejercicio, o bien, el que sólo esté centralizada para el proceso de asignación de recursos. La centralización recae en una dependencia o en una instancia universitaria, que con base en sus funciones y experiencia asume esta responsabilidad. En el catálogo presupuestal, estas partidas se identifican con la letra C.

Es importante destacar que dentro del proyecto de Federalización que la Rectoría ha iniciado a partir de este año en las Unidades Multidisciplinarias, se han descentralizado, para su ejercicio presupuestal, la gran mayoría de las partidas que hasta 1994 permanecían centralizadas para su ejercicio.

Partidas de ejercicio complementario. En estas partidas su asignación se destina únicamente para el objeto al que fueron presupuestadas y no se pueden ejercer en grupo como las partidas de ejercicio directo. Estas se identifican en el catálogo presupuestal con la letra S.

En el *Anexo 1* se presenta con detalle la desagregación de las partidas de gasto que integran los grupos 100 a 700; también se indica con una letra mayúscula si las partidas son de ejercicio directo (D), centralizado (C) o complementario (S).

En el *Anexo 2* aparecen relacionadas las partidas de ejercicio centralizado con la indicación de la dependencia universitaria responsable de tal función.

C. Presupuesto de egresos por Ramos.

La necesidad de contar con un criterio que permita ordenar a las dependencias universitarias de acuerdo a la naturaleza de su actividad sustantiva, conduce a la clasificación por ramos. Esta clasificación permite obtener una imagen sobre la distribución del presupuesto universitario en los diferentes ramos que conforman la Institución, asociando a cada ramo la magnitud de los recursos asignados.

Dentro de esta clasificación se identifican en la Institución los siguientes nueve ramos:

<i>RAMO 100</i>	Organos de Dirección
<i>RAMO 200</i>	Organos de Investigación Humanística
<i>RAMO 300</i>	Organos de Investigación Científica
<i>RAMO 400</i>	Facultades, Escuelas y Unidades, Multidisciplinarias
<i>RAMO 500</i>	Organos Complementarios a la Docencia
<i>RAMO 600</i>	Organos de Extensión y Divulgación Universitaria
<i>RAMO 700</i>	Organos para la Planeación, los Servicios Administrativos y Jurídicos
<i>RAMO 800</i>	Organos para Adaptación y Mantenimiento de Obras e Instalaciones
<i>RAMO 900</i>	Organo Coordinador de Servicios Institucionales

En el *Anexo 3* se muestra la relación de las dependencias que integran cada uno de los ramos que conforman la Institución.

Código Programático.

Un elemento importante dentro del sistema presupuestal universitario es el *código programático*, el cual permite identificar claramente la asignación de recursos dentro del presupuesto universitario y cada movimiento de tipo

presupuestal, como es el aumento o disminución de recursos y la evaluación en general del presupuesto universitario.

El código programático está conformado por un conjunto de dígitos ordenados sistemáticamente, y constituye el elemento central para procesar el cúmulo de información que demanda la técnica del presupuesto por programas. Este código programático se integra de la siguiente manera:

<i>PR</i>	(Función y Programa)
<i>SP</i>	(Subprograma)
<i>DEP</i>	(Dependencia)
<i>SD</i>	(Subdependencia)
<i>PAR</i>	(Partida de Gasto)
<i>DC</i>	(Dígitos de Control)

Este último elemento (DC), denominado "dígitos de control", se compone de dos dígitos integrados al final del código programático. El primer dígito indica con cargo a qué presupuesto se lleva a cabo el gasto, por ejemplo: cuando es *0*, indica que el gasto se hace con cargo al presupuesto asignado a la dependencia; si es *1*,

se indica que el gasto se hace contra los ingresos extraordinarios de la dependencia, y si es 9 indica que el apoyo proviene de la Coordinadora de Servicios Institucionales (Unidad 911) de la Secretaría Administrativa de la UNAM. El segundo dígito corresponde al elemento verificador, el cual permite confirmar la correcta integración de las partes que conforman el código programático, como son: programa, subprograma, dependencia, subdependencia y partida. Este dígito verificador identifica el error cuando no existe una congruencia entre una dependencia y los programas en los que participa, o por la inexistencia de un subprograma o de una subdependencia, etc. Cabe aclarar que a cada dependencia sólo le corresponde una serie de dígitos verificadores predeterminados, es decir, si durante algún trámite el código propuesto arrojará un dígito diferente a los preestablecidos, se infiere que existe un error en ese código programático.

A continuación se presenta un ejemplo donde se desglosa claramente la integración del código programático.

Ejemplo:

<i>PR</i>	<i>SP</i>	<i>DEP</i>	<i>SD</i>	<i>PAR</i>	<i>DC</i>
13	03	411	01	151	01

se indica que el gasto se hace contra los ingresos extraordinarios de la dependencia, y si es 9 indica que el apoyo proviene de la Coordinadora de Servicios Institucionales (Unidad 911) de la Secretaría Administrativa de la UNAM. El segundo dígito corresponde al elemento verificador, el cual permite confirmar la correcta integración de las partes que conforman el código programático, como son: programa, subprograma, dependencia, subdependencia y partida. Este dígito verificador identifica el error cuando no existe una congruencia entre una dependencia y los programas en los que participa, o por la inexistencia de un subprograma o de una subdependencia, etc. Cabe aclarar que a cada dependencia sólo le corresponde una serie de dígitos verificadores predeterminados, es decir, si durante algún trámite el código propuesto arrojara un dígito diferente a los preestablecidos, se infiere que existe un error en ese código programático.

A continuación se presenta un ejemplo donde se desglosa claramente la integración del código programático.

Ejemplo:

<i>PR</i>	<i>SP</i>	<i>DEP</i>	<i>SD</i>	<i>PAR</i>	<i>DC</i>
13	03	411	01	151	01

(PR) 13 El dígito 1 corresponde a la *función 1, Docencia*, mientras que el dígito 3 corresponde al *programa 3* que se encuentra dentro de esta función, o sea, al programa *Educación de Licenciatura*. Estos datos se localizan dentro de la estructura programática actual del presupuesto de egresos.

(SP) 03 Dentro del programa de Educación de Licenciatura se integran los subprogramas de cada una de las carreras que se imparten en una determinada facultad o escuela. Para este ejemplo, los dígitos 03 corresponden a la *Licenciatura en Biología*, impartida en la Facultad de Ciencias.

(DEP) 411 Estos dígitos se refieren a la dependencia, y en el ejemplo corresponden a la *Facultad de Ciencias*, la cual se encuentra ubicada dentro de la función Docencia. El número 411 se encuentra clasificado, de acuerdo a la naturaleza de su actividad sustantiva, en el ramo 400 (Facultades, Escuela y Unidades Multidisciplinarias), y más específicamente en el subramo 410 (Facultades), dentro del catálogo presupuestal.

(SD) 01 Los dígitos 01 se refieren a las divisiones existentes en la estructura académica administrativa de una dependencia, la cual se hace con el fin de delimitar en forma más precisa las funciones y las responsabilidades. Para nuestro ejemplo el 01 corresponde a la *División de Estudios Profesionales*, de la Facultad de Ciencias.

(PAR) 151 Estos dígitos corresponden a la partida de gasto ("Sueldos Tabulares al Personal administrativo de Base") que va a erogar la dependencia. Esta partida pertenece al grupo 100 "Remuneraciones Personales", y más específicamente al subgrupo 150 "Sueldos al personal administrativo de base", que son las remuneraciones que percibe este tipo de personal.

(DC) 01 El dígito 0 indica que el gasto es con cargo al presupuesto asignado a la dependencia, y el dígito 1 nos indica que es correcta la integración del código programático, ya que este código que se ha seguido como ejemplo tiene predeterminado este número.

PRESUPUESTO PREVIO.

El presupuesto previo se elabora con el fin de que las dependencias universitarias no interrumpan sus programas de trabajo, en tanto que el presupuesto definitivo de la Institución es configurado y aprobado. En la elaboración del presupuesto previo para un cierto año se toman como base los recursos asignados en el presupuesto definitivo del año anterior. El presupuesto previo entra en vigencia durante el mes de enero de cada año y se elabora durante el último cuatrimestre del año anterior, de acuerdo a las siguientes directrices:

- Actualización de las plantillas del personal académico y administrativo, a la segunda quincena de octubre del año en curso.
- Las partidas asociadas con los servicios generales y los programas institucionales (con excepción de obras y equipo de cómputo), quedan con la misma asignación presupuestal que se otorgó el año anterior. En los *Anexos 4 y 5* aparecen relacionadas las partidas correspondientes a los servicios generales y a los programas institucionales, respectivamente.

- Se solicita a cada dependencia la distribución del techo financiero asignado al conjunto de partidas directas de operación. Este techo financiero es el mismo del presupuesto definitivo del ejercicio anterior.

CONFORMACION DEL PRESUPUESTO INSTITUCIONAL.

En lo que concierne al proceso de integración del presupuesto, deben considerarse dos vertientes del presupuesto universitario: por un lado el Presupuesto de Ingresos, es decir la forma en que se integra el monto disponible y el origen de los recursos financieros, y por otro lado, el Presupuesto de Egresos, es decir, la forma en que se distribuyen los recursos. La integración de estas dos dimensiones implica para la Institución y sus diversas instancias un ejercicio complejo y en buena medida colectivo.

1. Conformación del Presupuesto de Ingresos.

Como se mencionó anteriormente, la solicitud de subsidio se hace al Gobierno Federal a través de la

Secretaría de Educación Pública (SEP), regularmente durante el segundo semestre de cada año, por medio de un anteproyecto de presupuesto para el año siguiente. En este anteproyecto se incluyen los objetivos y metas a realizar en la Institución, así como la estimación de los recursos necesario para alcanzarlos. A partir de esta petición, la UNAM es informada durante los primeros meses del año siguiente sobre el subsidio federal autorizado.

Por su lado, las dependencias universitarias informan a la Dirección General de Programación y Presupuestación sobre la estimación anual de los ingresos extraordinarios que piensan captar. A su vez, el Patronato Universitario estima los recursos disponibles con los que contará la Institución, es decir, lo que recibirá por los servicios de educación que presta y estudio que realiza, y por los productos del patrimonio universitario (rendimiento de capital y propiedades) u otros ingresos.

2. Conformación del Presupuesto de Egresos.

La elaboración del presupuesto anual de la UNAM tiene como punto de partida los recursos ya

comprometidos en varios rubros. Estos recursos corresponden a los siguientes segmentos:

- Las plantillas de personal académico y de personal administrativo.
- Las prestaciones al personal, tales como: ISSSTE, FOVISSTE, prima de antigüedad, ayuda para material didáctico, despensa, guardería, etc.
- Los programas de estímulos al personal académico como: el PRIDE (Programa de Primas al Desempeño del Personal Académico de Tiempo Completo), el PEPASIG (Programa de Estímulos a la Productividad y el Rendimiento del Personal Académico de Asignatura), el FONDOC (Programa de Fomento a la Docencia), etc.
- Algunos programas institucionales como el de becas (en el país y en el extranjero), el PAPIIT (Programa de Apoyo a Proyectos de Investigación e Innovación Tecnológica), el de revistas técnicas y científicas, entre otros.
- Los servicios de tipo general que recibe la dependencia, como son: energía eléctrica, servicio telefónico, mantenimiento de edificios e

instalaciones, mantenimiento de equipo de fotocopiado, combustibles y lubricantes.

Cabe señalar, que aún cuando formalmente no están comprometidos los recursos que se asignan mediante un "techo" presupuestal al conjunto de partidas directas de operación, estos recursos se toman como un antecedente. Esta situación hace que la elaboración del presupuesto de la UNAM se convierta en gran medida, en una tarea de actualización e integración de los compromisos y necesidades de cada dependencia.

La metodología que se sigue en para la elaboración-integración del presupuesto, puede esquematizarse en la actualización de los siguientes cuatro grandes bloques, considerando siempre la disponibilidad de los recursos (presupuesto de ingresos):

- 1° Remuneraciones y prestaciones personales
- 2° Servicios generales
- 3° Programas institucionales
- 4° Partidas directas de operación

Remuneraciones y Prestaciones Personales.- Este primer bloque corresponde a los salarios y remuneraciones del personal que labora en la Universidad, ya sea académico, administrativo de base, administrativo de confianza, personal académico-administrativo o el contratado por honorarios. Para la actualización presupuestal de este bloque se toman como base las plantillas de personal, así como los recursos asignados en el ejercicio anterior a las partidas de honorarios y de remuneraciones extraordinarias o complementarias para el personal. En este bloque también se incluyen diversas prestaciones para el personal como son: ISSSTE, FOVISSSTE, Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR), ayuda para el pago de guardería, aguinaldo, despensa, indemnizaciones y gratificaciones, entre las más importantes.

La actualización de este bloque se hace en los primeros meses de cada año y se toman como referencia los incrementos salariales acordados durante las negociaciones anuales con los sindicatos titulares de los Contratos Colectivos de Trabajo (AAPAUNAM para el personal académico y STUNAM para el personal administrativo).

Cabe destacar, que el peso relativo que corresponde año con año a este bloque, dentro del presupuesto total institucional, es de aproximadamente el 75%.

Servicios Generales.- Este bloque incluye los recursos para el pago de servicios generales, tales como: energía eléctrica, servicio telefónico, servicios y materiales para el mantenimiento de edificios e instalaciones, servicios de mantenimiento para equipo de fotocopiado, servicios de mantenimiento para equipo de cómputo, combustibles y lubricantes, entre los más importantes.*

Para la actualización de este bloque se toman como referencias obligadas: a) el ejercicio de las asignaciones presupuestales en el año próximo anterior y b) los incrementos previstos de acuerdo a las negociaciones con los proveedores de estos servicios, ó a las disposiciones oficiales que al respecto se dicten.

Programas Institucionales.- En este bloque se incluyen los programas que están directamente relacionados con la planeación institucional, como es el caso de las partidas asociadas a la adquisición de libros, revistas técnicas y científicas, equipo de

* Ver Anexo 4.

cómputo, programa de obras, diversos programas de becas (en el país y en el extranjero), el PAPIME (Programa de Apoyo a Proyectos Institucionales de Mejoramiento de la Enseñanza) y programas de apoyo como el PAPIIT (Programa de Apoyo a Proyectos de Investigación e Innovación Tecnológica) y el PADEP (Programa de Apoyo a las Divisiones de Estudio de Posgrado), entre los más importantes.

Partidas directas de operación. - Este cuarto bloque comprende el conjunto de partidas de ejercicio directo relacionadas estrechamente con los programas de trabajo de cada dependencia universitaria. La asignación presupuestal a estas partidas se determina de acuerdo a la suficiencia presupuestal disponible, después de haber actualizado los requerimientos presupuestales de los tres bloques anteriores. A cada dependencia universitaria se le asigna un techo presupuestal y se le solicita lo distribuya en las partidas que conforman este conjunto, de acuerdo a sus necesidades y requerimientos de los programas de trabajo respectivos.

* Ver Anexo 5

ANÁLISIS, DICTAMEN Y APROBACIÓN DEL PRESUPUESTO.

Una vez definido el Proyecto de Presupuesto de Egresos de la UNAM, se procede de la siguiente forma:

1. El Proyecto es sometido inicialmente al análisis y observaciones del Rector y el Patronato Universitario.
2. La Rectoría y el Patronato someten, para su análisis y dictamen, el Proyecto correspondiente a la Comisión de Presupuestos del Consejo Universitario.
3. Con el dictamen favorable de la Comisión de Presupuestos del Consejo Universitario, el Proyecto se presenta al pleno del H. Consejo Universitario, para su conocimiento, discusión y aprobación.
4. A partir de la aprobación del Proyecto de Presupuesto por parte del pleno del Consejo Universitario, éste se turna, para su registro, a la Dirección General de Control e Informática del Patronato Universitario. Posteriormente a cada dependencia universitaria se le entrega su presupuesto definitivo correspondiente para proceder a su uso.

Cabe señalar, que todo el proceso de ejecución o gasto de este presupuesto se apoya en un sistema de claves y códigos que permiten la clasificación precisa de todos y cada uno de los gastos realizados conforme a los elementos del presupuesto institucional.

ASPECTOS IMPORTANTES A CONSIDERAR EN LA ASIGNACION PRESUPUESTAL.

En la asignación de recursos a cada una de las dependencias universitarias es primordial identificar, a partir de la función que tienen asignada, los requerimientos básicos para el cumplimiento de la misma, como son: contratación de personal, aulas, laboratorios, mobiliario y equipo, entre otros, así como la contratación de servicios tales como: energía eléctrica, teléfono, mantenimiento de edificios, mantenimiento de equipo, etc.

Función Docencia

Las dependencias de naturaleza docente tienen como función principal el impartir educación a nivel medio superior, técnico, licenciatura y posgrado, de acuerdo a sus planes y programas de estudio correspondientes. A

partir de estos planes y programas, y de acuerdo a la matrícula escolar, tanto de primer ingreso como de reingreso, se estiman los grupos que deban ser creados para satisfacer la demanda escolar. De la conformación de estos grupos, se desprende la contratación de personal académico (profesores de asignatura, profesores de carrera, técnicos académicos y ayudantes de profesor), además del personal administrativo (de base, de confianza y académico-administrativo).

Dentro de la infraestructura de apoyo de estas dependencias docentes hay que considerar los recursos necesarios para la operación adecuada de la biblioteca, salones de cómputo, clínicas y ranchos, instalaciones deportivas, salas audiovisuales o de conferencias, etc.

Función Investigación

La investigación en determinadas áreas del conocimiento, constituye el fundamento de los Institutos y Centros de investigación, tanto científica como humanística.

Entre los requerimientos financieros derivados de esta función se incluye inicialmente la contratación de personal académico (investigadores, técnicos académicos y ayudantes de investigador), así como de personal administrativo (de base, de confianza y académico-administrativo).

Para la realización y desarrollo de los proyectos de investigación es necesario contar con una infraestructura física constituida por laboratorios, cubículos, biblioteca, salones de cómputo, etc., así como con los recursos financieros necesarios para su adecuada operación y mantenimiento, dentro de los cuales destacan las partidas presupuestales asociadas a la adquisición de mobiliario, equipo, libros, revistas técnicas y científicas, biológicos, reactivos, componentes electrónicas, soluciones, equipo instrumental, etc.

Función Extensión

Las dependencias de extensión, por su naturaleza, basan su función en la difusión de las diversas manifestaciones del arte, la ciencia y las humanidades. Para la realización de actividades como teatro, danza y música, se han de considerar los requerimientos presupuestales para la contratación de personal artístico y de personal administrativo (de base, de confianza y académico-administrativo) necesario como apoyo a las actividades de extensión. Asimismo, de la definición de los programas de actividades a realizar (temporadas, eventos y prestaciones), deben considerarse los recursos necesarios para la infraestructura física (energía eléctrica, vestuario, escenografía, sonido, instrumentos musicales, etc.).

Función Apoyo

Las dependencias que participan en esta función tienen como objetivo principal, la realización de diversos servicios que son necesarios para que la Institución pueda desarrollar las funciones sustantivas que tiene encomendadas.

Son ejemplos de este tipo de servicio: los trámites necesarios para el pago puntual de las remuneraciones y prestaciones al personal académico y administrativo de la UNAM; los trámites y gestiones para la adquisición de bienes procedentes del país y del extranjero; las actividades que permiten conformar y hacer el seguimiento del presupuesto universitario, etc.

Es claro que el criterio de asignación presupuestal girará alrededor del servicio que tengan encomendado las dependencias universitarias que participan en la función Apoyo. Cabe destacar que desde hace varias administraciones, se ha mostrado un gran interés en mantener, en un rango razonable, los recursos que se asignan a esta función, al mismo tiempo que se han promovido esquemas con el propósito de hacer más eficiente la administración universitaria.



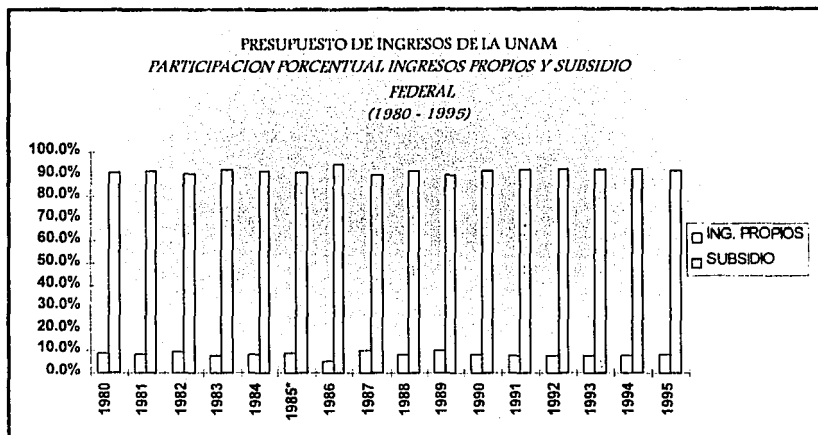
Capítulo 4

Capítulo 4

ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO UNAM 1995.

Presupuesto de ingresos.

Del análisis del presupuesto de ingresos que cada año la Institución conforma a fin de soportar el presupuesto institucional de egresos, se desprende que el subsidio federal ha tenido un peso relativo superior al 90%, mientras que los ingresos propios han participado con un peso inferior al 10%; esta situación se observa en la *Tabla No.1* donde se muestra la evolución de las participaciones porcentuales del Subsidio Federal y de los Ingresos Propios de la Institución dentro del Presupuesto de la UNAM, para el período 1980-1995. De hecho, para 1995 el subsidio federal original ascendió a N\$3,435,162,000, el cual representa el 91.5% del presupuesto total de ingresos. En la gráfica siguiente se advierte muy claramente la dependencia que el presupuesto de ingresos de la UNAM tiene del subsidio federal que recibe.



FUENTE: PRESUPUESTO UNAM 1980-1995

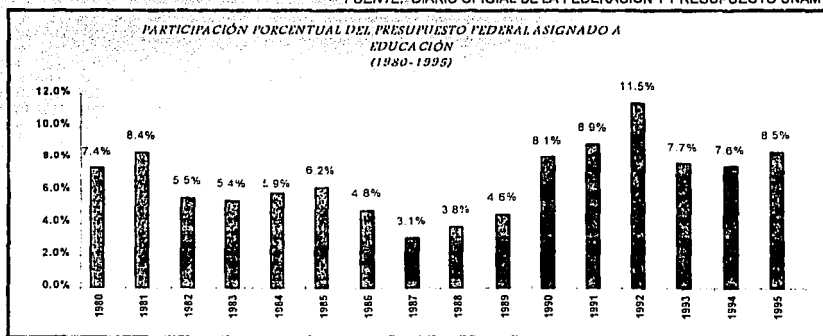
Esta situación hace que en gran medida el presupuesto de ingresos institucional dependa de dos factores: 1) de la situación de la economía nacional, y 2) de la política que asuma el gobierno federal con respecto a la educación superior.

A partir del inicio de la década de los 80's estos dos factores han tenido una gran influencia en los recursos financieros de la UNAM. Los vaivenes de la economía nacional y el apoyo específico que el gobierno federal ha dado a la educación básica, han hecho que el presupuesto de las universidades públicas se haya constreñido a resolver los requerimientos más fundamentales. Ya en varios foros se ha discutido la tesis de que las instituciones de educación

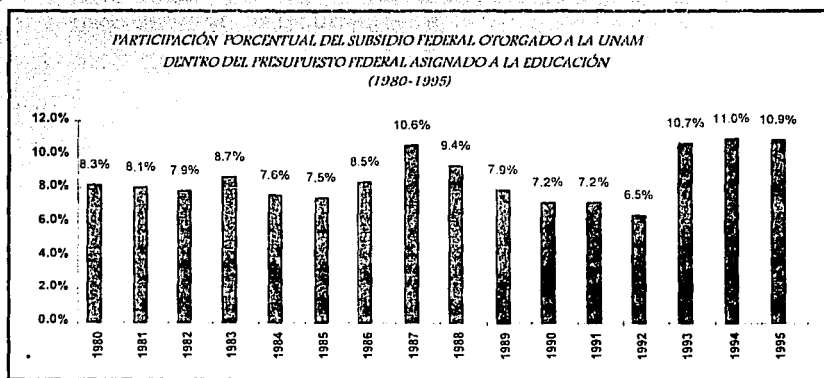
superior deben buscar fuentes de financiamiento diversas al subsidio federal.

El Gobierno Federal, al inicio de cada administración por lo menos durante las últimas décadas, ha enfatizado que el área de educación se considera prioritaria, por lo que ha ofrecido darle un apoyo importante derivado del presupuesto federal. En la *Tabla No. 2* se presenta la información para el período 1980-1995, sobre los recursos del Presupuesto Federal asignados a la Educación. Según estas cifras, la proporción de los recursos asignados al área de educación prácticamente se ha mantenido por debajo del 10%; en 1980 fue del 7.4% llegando a descender hasta el 3.1% en 1987, para crecer gradualmente hasta el 11.5% en 1992 y descender a 7.6% en 1994. En la siguiente gráfica se muestra el comportamiento de esta proporción.

FUENTE: DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION Y PRESUPUESTO UNAM



La proporción de los recursos que se asignan a la UNAM (subsidio federal), de los recursos que se destinan al área de educación dentro del Presupuesto Federal, se observan en la *Tabla No.2*. De esta información se desprende que en 1980 la UNAM recibió el 8.25% del presupuesto federal asignado a la educación, proporción que se mantiene más o menos estable hasta llegar a 10.60% en 1987 y descender gradualmente hasta 6.49% en 1992, para volver a crecer en 1993 y 1994 con una esta proporción de 10.91% y 10.98% respectivamente. En la siguiente gráfica se muestra la evolución del peso relativo del subsidio federal otorgado a la UNAM, dentro del presupuesto federal asignado a la educación.



FUENTE: DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION Y PRESUPUESTO UNAM

Es importante resaltar que un 10% del presupuesto federal asignado a la educación es una proporción de importante magnitud si se considera que se habla de una sólo Institución educativa, en otra palabras, el 90% complementario se distribuye entre todos los niveles educativos que incluyen a centenas y quizás miles de escuelas.

A fin de tener una óptica de lo que representa el presupuesto federal asignado a la educación con respecto al Producto Interno Bruto (PIB), se muestra la información correspondiente de los datos en la *Tabla No.2*, donde se observa que la proporción fue del 2.8% en 1980, disminuyendo gradualmente hasta llegar a un valor del 1.4% en 1987, a partir del cual crece hasta llegar a 2.8 en 1992, cayendo fuertemente en 1993 hasta el 1.9%. La siguiente gráfica presenta la evolución de este indicador para el período que 1980 a 1993. Es importante aclarar que además de los recursos que el gobierno federal asigna al área de educación, la iniciativa privada invierte una cantidad importante de recursos en todos los niveles escolares, a través de un número importante de instituciones y escuelas privadas.

Con respecto al presupuesto de ingresos propios en la UNAM, éste asciende para 1995 a N\$317'276,000, los cuales representan apenas el 8.5% del presupuesto total de

ingresos. De este presupuesto N\$48'450,000 corresponden a servicios de educación, mismos que incluyen lo que la UNAM recibe por concepto de inscripciones, colegiaturas, concurso de selección y cuotas por la incorporación y revalidación de estudios; N\$120'216,000 corresponden a los ingresos propios por servicios y productos que generan las dependencias universitarias, ya sea por la venta de productos o servicios, o bien, por donativos o patrocinios de proyectos de investigación; N\$136'810,000 corresponden a los rendimientos de las inversiones que integran el patrimonio universitario; y N\$11'800,000 por concepto de cuotas voluntarias y la venta ocasional de algunos activos de la UNAM dados de baja. En la *Tabla No. 3* se presenta el desglose de cada uno de los rubros que integran los ingresos propios de la UNAM, así como su participación porcentual dentro del Presupuesto de Ingresos para 1995.

Es importante destacar que el rubro de servicios de educación apenas representa el 1.3% del presupuesto total de ingresos de la UNAM; en otras palabras, los recursos que la UNAM recibe por concepto de inscripciones, colegiaturas, concurso de selección y cuotas de incorporación y revalidación de estudios, es una parte insignificante de los recursos que utiliza anualmente para llevar a cabo sus diversos programas de trabajo. Específicamente en el renglón de inscripciones y colegiaturas, la UNAM presupuestó para 1995 N\$4'150,000 lo cual representa apenas el 0.10% del presupuesto total universitario.

Ante la situación que prevalece desde hace 15 años en las instituciones públicas de educación superior y en particular en la UNAM, se deben buscar nuevas formas de generar recursos, ya sea por un mayor patrocinio de proyectos de investigación; por un patrocinio de algunas áreas de educación superior, principalmente en algunos diplomados o cursos de extensión; por la venta de algunos servicios o productos, evitando a toda costa dar un mayor énfasis a esta tarea en detrimento del cumplimiento de las funciones sustantivas de la UNAM; y desde luego, por una revisión de las cuotas que actualmente cobra la UNAM por diversos servicios que ofrece, incluyendo el monto de las inscripciones y colegiaturas.

Adicionalmente, es importante que se revisen y simplifiquen los procedimientos administrativos que tiendan a evitar la duplicidad de esfuerzos y funciones, a fin de hacer más eficiente el aparato administrativo, lo cual traería como consecuencia la disminución de los recursos asignados a esta función.

Presupuesto de egresos.

El presupuesto de egresos para 1995 no presenta diferencias importantes en su distribución por grupos de gasto, con respecto al presupuesto institucional de años anteriores.

Los rubros de remuneraciones (grupo 100) y prestaciones personales (grupo 300), que incluyen los programas de becas y los programas de estímulos al personal académico y administrativo, absorben casi las tres cuartas partes (72.6%) del presupuesto total universitario. Al grupo 100 le correspondió el 40.6% y al grupo 300 el 32.0%. Asimismo, los servicios no personales (grupo 200) participan con el 11.6%; el grupo 400 correspondiente a los artículos y materiales de consumo, tiene un peso relativo del 4.3% dentro del presupuesto total; al grupo 500, con el cual se adquiere mobiliario y equipo, el 6.0%; el grupo 600 que incluye el programa de obras nuevas tiene un peso relativo del 1.2%, y finalmente el grupo 700 que incluye como gasto los ingresos extraordinarios generados por las dependencias universitarias, participa con el 4.3% (ver *Tabla No.4*). En la *Tabla No.5* se presenta para el período 1980-1995 la evolución del presupuesto de egresos por objeto del gasto.

Los grupos de gasto 200, 400, 500, 600 y 700 constituyen lo que se denomina el presupuesto operativo; este presupuesto tuvo para 1995 un peso relativo del 27.4% (N\$1,027,332,822) dentro del presupuesto total; esto quiere decir, que la UNAM sólo cuenta con un poco más de la cuarta parte de su presupuesto total para contratar servicios, adquirir materiales de consumo, comprar equipo, realizar obra nueva, etc., lo cual podría calificarse de insuficiente.

Por lo que toca al presupuesto de egresos por funciones, la Institución ha mantenido una distribución equilibrada a lo largo de las últimas décadas. Para el presupuesto institucional de 1995, la UNAM destinó el 65.43% a la función Docencia; el 25.92% a la función Investigación; el 5.64% a la función Extensión Universitaria y el 3.01% a la función Apoyo.

En la *Tabla No.6* se muestra la evolución del presupuesto de egresos de la UNAM por funciones, para el período 1980-1995. Es importante destacar que pequeñas variaciones que se han dado a lo largo del período antes mencionado, obedecen principalmente a pequeñas modificaciones en la estructura programática asociadas a cada una de las funciones antes señaladas. A nivel de programas para 1995, la función docencia se encuentra integrada por nueve programas; la función investigación por 5 programas; la función extensión universitaria por 5 programas y la función apoyo también por cinco programas. En la *Tabla No.7* se muestra la estructura programática del presupuesto de egresos de 1995, señalando explícitamente la cantidad asignada a cada programa presupuestal y la participación porcentual de cada uno de ellos dentro del presupuesto total.



Capítulo 5

Capítulo 5

REFLEXIONES Y COMENTARIOS SOBRE EL MODELO UTILIZADO EN LA ASIGNACIÓN Y EN LA ADMINISTRACIÓN DEL PRESUPUESTO UNIVERSITARIO.

El modelo actual que se utiliza en el presupuesto universitario requiere de una revisión crítica y de una serie de ajustes, a fin de hacerlo más eficiente tanto en su asignación como en su ejercicio. A continuación se presentan algunos aspectos de consideración relevante.

En principio, es importante considerar a la planeación como un sistema integral que parte de las estrategias de desarrollo como marco de referencia para los planes a medio plazo, y de las cuales se derivan los planes anuales operativos.

La asignación presupuestal y las funciones de planeación y evaluación.

Tal como se señaló en el capítulo 2, la tarea de presupuestación forma parte integral de la función de planeación. En contraste con este aspecto, en la UNAM no existe una fuerte correlación entre las tareas planeación, evaluación y asignación presupuestal. De hecho, durante los últimos lustros, el modelo utilizado para la asignación presupuestal es un modelo que se acerca más a un modelo *inercial*, donde se toma como antecedente, casi obligado, la asignación presupuestal del ejercicio anterior, al cual se le otorga un incremento que depende de la disponibilidad de recursos y no de los objetivos y metas a cumplir.

Por otro lado, aún cuando año con año cada dependencia universitaria envía a la Dirección General de Programación y Presupuestación sus objetivos y metas a realizar, hay indicios que muestran que las metas propuestas no están sólidamente fundamentadas en un ejercicio de planeación y de evaluación sobre los resultados obtenidos en el ejercicio anterior. Ante esta situación es importante que se promueva y se estimule la práctica de la planeación y de la evaluación dentro del seno de cada dependencia universitaria. Es recomendable que el ejercicio de planeación involucre a los responsables de cada una de las áreas que integran la dependencia en cuestión. También es importante identificar los indicadores de desempeño que

permitan realizar una evaluación objetiva, precisa y operacional, que corresponda a la función sustantiva de la dependencia en cuestión, y que la realización de este ejercicio se lleve a cabo en forma colegiada, procurando involucrar a los responsables de cada división, departamento o área, de acuerdo a la estructura organizacional de la dependencia.

Asimismo, se deben identificar formas que permitan considerar los resultados de la evaluación de cada dependencia en la asignación presupuestal correspondiente; no es aceptable que la importante tarea de asignación presupuestal esté divorciada del grado de desempeño que alcanzan las dependencias universitarias en la realización de las funciones que tienen asignadas.

A partir de lo anterior, deben realizarse esfuerzos que tiendan a fortalecer en la comunidad universitaria, la cultura de la planeación y de la evaluación, y a correlacionar, cada vez en forma más estrecha, los resultados de la actividad de evaluación con la función de asignación presupuestal.

Administración de los programas de trabajo y administración de los recursos presupuestales.

Un fenómeno que ocurre con alta frecuencia en las instituciones de educación superior, es el agotamiento prematuro de algunas partidas y/o el sobregiro en otras. Esta deficiencia en la administración del presupuesto se debe a un hecho: a que generalmente los directores de las dependencias universitarias, concentran su atención sólo en la administración de los programas y en las actividades académicas, marginándose de la administración de los recursos financieros asignados a su dependencia. Esta dicotomía, aunada a una deficiente jerarquización en las prioridades académicas, dificulta que se correlacionen los programas académicos con los recursos financieros existentes; es decir, que no es posible asignar apriori los recursos presupuestales que garanticen el cumplimiento de los programas académicos más importantes en la dependencia. En muchas ocasiones la persona (Secretario o Jefe de Unidad Administrativa) que toma decisiones operativas para ejercer el presupuesto, en su mayoría, no tiene conocimientos, o la adecuada sensibilidad sobre los programas académicos más sustantivos.

La situación anterior señala en forma clara e inequívoca, la necesidad de acercar la administración de los programas académicos a la administración del presupuesto. Esto

significa entre otras cosas, que los miembros académicos del cuerpo directivo conozcan y se involucren más en la administración del presupuesto y que los miembros administrativos del cuerpo directivo conozcan y se involucren más de las prioridades académicas o sustantivas de la dependencia. Este acercamiento se puede facilitar a través de material impreso y de reuniones conjuntas más o menos frecuentes.

El modelo central en la administración universitaria.

En general, desde su creación, las instituciones de educación superior han adoptado para su administración un modelo centralizado. Este modelo se justifica en tanto la magnitud de la Institución, las distancias entre las dependencias académicas y las de la administración central y la complejidad de las mismas se mantengan en una escala "manejable". Es claro que es más simple y rentable la adopción de un modelo central que la implantación de un modelo descentralizado que atienda localmente los servicios y apoyos de carácter general, como son la administración de personal, presupuesto, obras, proveeduría, energía eléctrica, servicio telefónico, servicios de cómputo, libros, revistas, entre otros. Sin embargo, el crecimiento y la diversidad de una institución pueden alcanzar ciertos límites -como es el caso de la UNAM- que

hagan ineficaz e ineficiente el modelo centralizado con respecto a las necesidades de sus programas sustantivos.

Cuando una institución se mantiene dentro de una cierta magnitud, es altamente probable que las decisiones que se tomen a nivel central puedan ser evaluadas en forma expedita, por la cercanía entre la administración central y las dependencias académicas. La comunicación entre los directivos de las dependencias universitarias es fluida y oportuna, permitiendo identificar en forma prácticamente inmediata los impactos en la actividad académica de las decisiones centrales. En estas circunstancias la administración de la institución se realiza con un alto nivel de congruencia y consistencia. Conforme la institución crece, los problemas de comunicación surgen y se agigantan, de tal forma que la administración central difícilmente se percató de las modalidades, necesidades y prioridades de cada una de las dependencias académicas, dificultando seriamente el logro de una congruencia entre las directrices operativas de la administración central y los programas académicos de las dependencias universitarias.

Difícilmente se podría aseverar que exista una homogeneidad en la administración central, en la sensibilidad y en los criterios para enfrentar los proyectos y programas de las dependencias universitarias. Cada dependencia administrativa desarrolla su actividad bajo criterios y perspectivas que muchas veces no son afines

entre ellas mismas, ni mucho menos con las dependencias académicas universitarias. Una de las principales causas de la problemática anterior se debe a que dentro de la propia UNAM coexisten subsistemas muy disímiles en perspectivas, problemática y programas de trabajo; por ejemplo, no es comparable el subsistema de Investigación Científica con el sistema de Bachillerato. De igual forma, el subsistema de Difusión Cultural es cualitativamente distinto al subsistema de Docencia que ofrece estudios de licenciatura y posgrado. Dentro de esta perspectiva es sumamente difícil, pudiendo ser prácticamente imposible, que la administración central tenga la capacidad de poder ser sensible y responder eficazmente y en forma diferencial, a cada uno de los subsistemas sustantivos que integran la Universidad.

Por lo que toca al presupuesto en este modelo central, son numerosas las instancias que intervienen y fijan, según corresponda, la asignación presupuestal de algunas partidas en los presupuestos de las dependencias universitarias; por ejemplo: la Dirección General de Bibliotecas propone una cierta asignación de recursos a cada dependencia, en lo que respecta a libros; el Centro de Investigación Científica y Humanística sobre revistas técnicas y científicas; el Comité Asesor de Cómputo sobre equipo de cómputo, etc.

En cuanto a los servicios generales y a los programas institucionales, cuya asignación original está confiada a dependencias centralizadoras, la enorme magnitud de los recursos asignados y de las distancias con las dependencias académicas, hace débil el control o seguimiento alguno sobre el gasto y destino de los servicios o bienes adquiridos.

También la eficiencia administrativa se ve entorpecida debido a que en la tramitación de pagos a proveedores de servicios o productos, es necesario contar con el visto bueno de las dependencias centralizadoras respectivas, como es el caso del pago de facturas en compras de libros, revistas, equipo de cómputo, etc.. Todo esto influye en un retraso y lentitud en el trámite de la documentación y pagos correspondientes.

La magnitud y complejidad de instituciones educativas como la UNAM, requieren de cambios profundos, como la desconcentración y descentralización, en la concepción de los modelos de administración que se han adoptado hasta el momento. La macrocefalia de la administración central, la dificultad para contar con el conocimiento y la sensibilidad de los programas y problemas académicos de cada dependencia universitaria, y la necesidad de buscar formas alternativas para que cada director asuma plenamente la toma de decisiones y la responsabilidad de su dependencia, no sólo en los aspectos académicos, sino también en los aspectos administrativos que incluyen los

recursos presupuestales, favorecen la adopción de un modelo no centralizado.

Actualmente el director de una dependencia universitaria sólo conoce de cerca, en el mejor de los casos, la asignación que corresponde a las partidas directas de operación y a los ingresos extraordinarios. Los costos relacionados con la energía eléctrica, renta, servicios telefónicos, mantenimiento de equipo de fotocopiado y hasta salarios al personal, no forman parte de la administración del presupuesto -en lo que toca a su *ejercicio*- que maneja directamente un director, lo cual dificulta la toma de decisiones para reducirlos.

Ante esta perspectiva que entorpecen de algún modo la eficiencia administrativa, es necesario adoptar un nuevo modelo de presupuesto que permita que el titular de cada dependencia, auxiliado por su cuerpo directivo, asuma plenamente la responsabilidad del presupuesto en cuanto a su asignación hacia el interior de la dependencia y a su ejercicio.



CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Después de haber realizado un análisis retrospectivo, en forma participativa con personal encargado del presupuesto en dependencia universitarias y basado en algunos documentos y estadísticas sobre el presupuesto de la UNAM; y de acuerdo al objetivo general planteado para la realización del presente trabajo, se llegó a las siguientes conclusiones, reflexiones y sugerencias.

1. Por la experiencia de la UNAM, en más de 25 años, se puede afirmar que el modelo de Presupuesto por Programas constituye un importante y valioso instrumento en la administración de los recursos financieros de instituciones educativas.
2. El subsidio federal que la UNAM recibe del Gobierno Federal a través de la Secretaría de Educación Pública, ha tenido desde hace varias décadas, una participación relativa que puede calificarse de muy alta (90% o más, dentro del presupuesto institucional de ingresos). Ante esta perspectiva se considera

altamente recomendable buscar alternativas que permitan incrementar la participación porcentual del presupuesto de ingresos propios de la Institución.

Algunas formas que se sugieren para lograr el anterior propósito son, por ejemplo: la organización de cursos de extensión; la obtención de patrocinios para algunos programas de licenciatura y posgrado por parte de las empresas privadas; la creación de patronatos integrados por egresados de cada escuela o facultad, y la revisión de las cuotas en los servicios y colegiaturas, hasta donde esto se pertinente, es decir, considerando que la UNAM es una Institución pública.

3. Es frecuente que las dependencias universitarias agoten prematuramente los recursos presupuestales que les son asignados anualmente, con la expectativa, casi seguridad, de que la Administración Central les otorgue recursos adicionales. Este problema tiene su génesis en el divorcio entre la administración de los programas académicos y la administración de los recursos financieros, así como en la actitud poco comprometida por parte del personal directivo que está involucrado en el ejercicio del presupuesto hacia el seno de cada dependencia universitaria.

Por lo tanto, se debe promover el conocimiento de los aspectos básicos del presupuesto universitario,

principalmente entre los cuerpos directivos de las dependencias universitarias, a fin de atenuar el problema anteriormente señalado. Esta promoción pudiera ser a través de material impreso o seminarios organizados para tal fin.

4. Los grupos de gasto 100 y 300 (remuneraciones y prestaciones personales), absorben casi las tres cuartas partes del presupuesto total universitario, dejando sólo un poco más de una cuarta parte para enfrentar los requerimientos del presupuesto operativo. Esta situación no permite satisfacer cabalmente los requerimientos de los programas que se realizan en las dependencias universitarias. Por consiguiente, es importante procurar políticas que tiendan a disminuir la participación relativa de los sueldos y las prestaciones personales, inhibiendo, por ejemplo, el crecimiento *no plenamente justificado* de las plantillas del personal administrativo, ó fomentando la automatización de las tareas de índole administrativo.
5. El modelo utilizado desde hace varios años para la configurar el presupuesto de las dependencias universitarias, tienen un alto componente inercial, en donde el presupuesto asignado en un determinado año se considera como un antecedente obligado para la asignación presupuestal del año siguiente, al cual se

le agrega un incremento presupuestal basado en la inflación predeterminada para ese año y limitado principalmente por la disponibilidad de recursos. En este modelo inercial no se considera el desempeño de las dependencias en términos del logro cuantitativo y cualitativo de sus metas propuestas. En este contexto deben buscarse esquemas que permitan incorporar al modelo de asignación presupuestal, criterios más objetivos y justos basados en la evaluación del desempeño de las dependencias. Como subproducto de esta situación, las participaciones porcentuales de las funciones y programas presupuestales se mantiene prácticamente constantes.

A fin de acercar de mejor forma las tareas de evaluación y las de presupuestación, es menester identificar indicadores básicos de desempeño que respeten la naturaleza de cada dependencia universitaria, inclusive su nivel, ya que por ejemplo, los indicadores para evaluar el desempeño en una dependencia del Bachillerato son muy diferentes a los indicadores de desempeño para un Instituto de investigación científica.

6. Existen indicios de que frecuentemente los objetivos y las metas que las dependencias envían cada año a la Dirección General de Programación y Presupuestación de la UNAM, como soporte al presupuesto que

obtendrán para el siguiente ejercicio presupuestal, no están basados en un ejercicio adecuado de planeación. Por su parte, la Administración Central tampoco cuenta hasta el momento, con una infraestructura adecuada que pueda promover y evaluar racionalmente el establecimiento de objetivos y metas.

Por lo tanto, deben buscarse modelos que permitan establecer las metas a alcanzar en cada dependencia, de una forma más depurada, subproducto de una buena planeación; así como establecer a nivel central una instancia que coordine y evalúe tanto el establecimiento como el cumplimiento de las metas respectivas.

7. La configuración de los presupuestos de las dependencias, realizada en forma central, difícilmente distingue la diversa naturaleza de las funciones básicas de cada dependencia, así como las necesidades y prioridades de cada una de ellas. Ante esta situación, es necesario que las dependencias académicas tengan mejor libertad en la configuración de su presupuesto, bajo ciertas políticas, ya que son ellas las que conocen de cerca sus necesidades y prioridades.

La flexibilidad y libertad antes señalada debe de ir acompañada de un nivel mayor de compromiso y

responsabilidad en la adecuada planeación de sus programas de trabajo, en la forma de evaluarlos y en la administración de los recursos presupuestales.

8. La centralización en la asignación y en el ejercicio presupuestal de los servicios generales, tales como energía eléctrica, servicio telefónico, etc., dificulta el control de estos servicios a nivel local, y desestimula las medidas que pudieran tomarse para reducir sus costos. Ante esta situación deben buscarse los esquemas que permitan que los directores de las dependencias universitarias tomen más conciencia y adopten medidas que tiendan a reducir el gasto asociado a estos servicios generales, pudiendo utilizar las economías (ahorros) resultantes en algún rubro de inversión como puede ser equipamiento.

9. Aún cuando cada año las dependencias universitarias envían a la Dirección General de Programación y Presupuestación, como soporte de su presupuesto para el año siguiente, sus objetivos y metas, existen fuertes indicios de que las metas planteadas no son productos de un sólido ejercicio de planeación. Por tal motivo es conveniente que se estimule la práctica de la planeación y evaluación de las metas en el seno de cada dependencia universitaria; y que en estas tareas se involucre a los responsables de cada área de la

misma. Es importante en consecuencia, que en esta práctica de planeación y evaluación, exista una mayor vinculación entre la planeación, la evaluación de los programas de trabajo y los recursos presupuestales disponibles.

10. En contraste, cabe destacar que existen algunos programas de apoyo que han logrado vincular de mejor forma la evaluación académica con la asignación presupuestal, es el caso del Programas de Apoyo a Proyectos de Investigación y de Innovación Tecnológica (PAPIIT), el Programas de Apoyo a las Divisiones de Estudios de Posgrado (PADEP), el Programa de Apoyo a Proyectos Institucionales de Mejoramiento de la Enseñanza (PAPIME), entre los más importantes. Estos recursos sólo se otorgan para la realización de un proyecto específico que ha sido seleccionado con criterios académicos, y de ninguna manera constituyen un antecedente que pudiera utilizarse en el futuro para reclamar el sostenimiento de estos recursos sin que medie un estricto criterio académico, contrario al modelo inercial.
11. Hasta el momento, no ha sido posible integrar de una manera más adecuada los ingresos extraordinarios que generan las dependencias universitarias con el presupuesto que les es asignado por la Administración Central, dando la impresión de que estos ingresos

extraordinarios representan un presupuesto adicional que no necesariamente está atado a programas de trabajo predeterminados a través de un ejercicio de planeación.

Ante esta situación es menester, por un lado, que se impulse la generación de más ingresos extraordinarios, y por otro, que éstos se integren a la asignación presupuestal que recibe cada dependencia por parte de la Administración Central, para apoyar los programas de trabajo que se formulen.

En sí se puede concluir sin duda alguna, que a casi 25 años de haberse instaurado en la UNAM la técnica de Presupuesto por Programas, su implantación ha sido de gran utilidad a la Institución como modelo para la elaboración de su presupuesto, ya que ha permitido establecer en forma explícita los programas presupuestales más relevantes conforme a las funciones sustantivas de la Institución; a fijar objetivos y metas a cada programa y hacer un seguimiento de éstos en cuanto a su cumplimiento a lo largo del ejercicio y a identificar claramente los recursos financieros que se destinan a los programas presupuestales establecidos.

Por último, es importante señalar que en cada una de las conclusiones expuestas con anterioridad, se señalan algunas propuestas que en mi opinión deben de ser consideradas y

desarrolladas a fin de mejorar y fortalecer el modelo presupuestal que se utiliza nuestra máxima cada de estudios, mismo que se ha tomado como modelo para ser adoptado en otras instituciones educativas del país.



BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFÍA

Allen, Sweeny H.W. "MANUAL DE PRESUPUESTOS". Ed. Mc.Graw Hill. México. 1981.

Alvarez del Castillo, Héctor. "LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS Y EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS". UNAM. 1978.

Del Río González, Cristóbal. "TÉCNICA PRESUPUESTAL". Ediciones Contables Administrativas. 3a. reimpresión. México. 1981.

Donnelly, J. H., James L. Gibson. "FUNDAMENTALS OF MANAGEMENT". 8TH. Ed. Irwin, Inc. Boston, USA. 1992.

Druker, Peter. "THE PRACTICE OF MANAGEMENT". Harper and Row. New York, USA. 1954.

Edward L., Whalen. "RESPONSABILITY CENTER BUDGETING AN APPROACH TO DECENTRALIZED MANAGEMENT FOR INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION". Indiana University Press. Bloomington and Indianapolis. 1991.

Fernández Arena, José A. "EL PROCESO ADMINISTRATIVO". Ed. Herrero Hnos. México. 1979.

Ferreiro Santana, Luis A. "INTRODUCCIÓN A LA TÉCNICA DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS". UNAM. 4a. edición. 1982.

Johnson, Robert W. "ADMINISTRACIÓN FINANCIERA". Ed. CECSA. México. 1973.

Koontz/O'donnell. "ADMINISTRACIÓN". Ed. Mc. Graw Hill, 8a. edición. México. 1988.

Martner, Gonzalo. "PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO POR PROGRAMAS". Editorial Siglo XXI. México. 1979.

Menéndez Guzmán, Alberto. "PRESUPUESTO POR PROGRAMAS PARA UNIVERSIDADES". UNAM. 1975.

Menéndez Guzmán, Alberto. "TENDENCIAS DEL PRESUPUESTO UNIVERSITARIO". UNAM. (1965-1976).

Molina López, Guillermo. "PLANIFICACIÓN, PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN". Dirección General de Presupuesto por Programas. UNAM. 1980.

Münch Galindo/García Martínez. "FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN". Ed. Trillas. 5a. edición. México. 1990.

Varios autores. "EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS EN LA UNAM." Dirección General de Programación y Presupuestación. Primera edición. UNAM. 1992.

"AGENDA ESTADÍSTICA 1994". UNAM.

"AGENDA ESTADÍSTICA 1995". UNAM.

"GUÍA DE LA UNIVERSIDAD". UNAM. México. 1994 y 1995 .

"INSTRUCTIVO DE EJERCICIO Y CATÁLOGO PRESUPUESTAL". UNAM. 1995.

MEMORIAS DEL SEMINARIO INTERNACIONAL SOBRE ADMINISTRACIÓN UNIVERSITARIA. Secretaría General Administrativa de la UNAM. México. 1980.

MEMORIAS DEL X SEMINARIO INTERAMERICANO DE PRESUPUESTO. México. 1981.

"PRESUPUESTO UNAM". UNAM.. 1980 A 1995.



ANEXOS

A N E X O 1

CLASIFICACION POR OBJETO DEL GASTO

GRUPO 100 REMUNERACIONES PERSONALES

PARTIDA	TIPO DE EJERCICIO	NOMBRE
111	D	Sueldos a Profesores de Asignatura Ordinarios
112	D	Sueldos a Profesores de Asignatura Extraordinarios
113	S	Complemento a Profesores Ordinarios de Asignatura
114	D	Sueldos a Profesores de Asignatura Eméritos
115	S	Sueldos por Asignación Académica
116	S	Complementación a Profesores de Asignatura Ordinarios
117	D	Sueldos a Profesores de Asignatura Ordinarios no Definitivos
118	S	Sueldos para Regularización Académica
119	S	Compensación por Antigüedad a Profesores de Asignatura Ordinarios
121	D	Sueldos a Profesores de Carrera Ordinarios
122	D	Sueldos a Profesores de Carrera Extraordinarios
123	D	Sueldos a Profesores Visitantes
124	D	Sueldos a Profesores de Carrera Eméritos
125	S	Sueldos por Asignación Académica
126	S	Complementación a Profesores de Carrera Ordinarios
127	D	Sueldos a Profesores de Carrera Ordinarios no Definitivos
128	S	Sueldos Adicionales por Zona Geográfica a Profesores
129	S	Compensación por Antigüedad a Profesores de Carrera Ordinarios
131	D	Sueldos a Investigadores de Carrera Ordinarios
132	D	Sueldos a Investigadores de Carrera Extraordinarios
133	D	Sueldos a Investigadores Visitantes
134	D	Sueldos a Investigadores de Carrera Eméritos
135	S	Sueldos por Asignación Académica
136	S	Complementación a Investigadores de Carrera Ordinarios
137	D	Sueldos a Investigadores de Carrera Ordinarios no Definitivos
138	S	Sueldos Adicionales por Zona Geográfica a Investigadores

- 139 S Compensación por Antigüedad a Investigadores de Carrera Ordinarios
- 141 D Sueldos a Técnicos Académicos Ordinarios
- 142 D Sueldos a Ayudantes de Profesor de Asignatura
- 143 S Sueldos por Asignación Académica
- 144 D Sueldos a Ayudantes de Profesor e Investigador de Carrera
- 145 S Sueldos por Asignación Académica y Complementarios
- 146 S Complementación a Técnicos Académicos y Ayudantes de Profesor e Investigador
- 147 D Sueldos a Técnicos Académicos Ordinarios no Definitivos
- 148 S Sueldos Adicionales por Zona Geográfica a Técnicos Académicos
- 149 S Compensación por Antigüedad a Técnicos Académicos y Asignación Académica
- 151 D Sueldos Tabulares al Personal Administrativo de Base
- 152 D Sueldos al Personal Técnico Musical
- 153 S Sueldos Complementarios al Personal Administrativo de Base
- 154 S Tiempo Extraordinario al Personal Administrativo de Base
- 155 S Complemento por Media Plaza al Personal Administrativo de Base
- 156 S Complementación al Personal Administrativo
- 158 S Sueldos Adicionales por Zona Geográfica al Personal Administrativo de Base
- 159 S Compensación por Antigüedad al Personal Administrativo de Base
- 161 D Sueldos Tabulares al Personal Administrativo de Confianza
- 162 S Complementación al Personal Administrativo de Confianza
- 163 S Sueldos Complementarios al Personal Administrativo de Confianza
- 165 S Complemento por Media Plaza al Personal Administrativo de Confianza
- 168 S Sueldos Adicionales por Zona Geográfica al Personal Administrativo de Confianza
- 169 S Compensación por Antigüedad al Personal Administrativo de Confianza
- 171 S Sueldos Tabulares al Personal Administrativo por Tiempo Determinado
- 177 S Sueldos al Personal que Cubre Licencias por Enfermedad o Gravidéz
- 181 D Honorarios por Servicios Profesionales para Apoyo Administrativo

182	D	Honorarios por Servicios Profesionales para Apoyo Académico
183	D	Honorarios por Actividades Artísticas y Culturales
184	D	Honorarios a Conferenciantes
185	D	Honorarios a Entrenadores y Personal Técnico
191	S	Remuneraciones al Personal Académico por Exámenes
192	D	Sueldos al Personal Egresado del Programa de Formación de Profesores
193	D	Sueldos al Personal Egresado del Programa de Formación de Investigadores
194	S	Sueldos Complementarios al Personal Académico
195	S	Ajuste de Sueldos por Promociones al Personal Académico
196	S	Remuneraciones Extraordinarias al Personal Administrativo
197	S	Prima Dominical al Personal Administrativo
198	S	Prima Vacacional al Personal Académico
199	S	Prima Vacacional al Personal Administrativo

GRUPO 200 *SERVICIOS*

<i>PARTIDA</i>		<i>N O M B R E</i>
	<i>TIPO DE EJERCICIO</i>	
211	D	Viáticos para el Personal
212	D	Pasajes para el Personal
213	D	Gastos de Viaje de Alumnos en Prácticas Escolares y a Deportistas
214	D	Gastos de Intercambio
215	D	Gastos de Trabajo de Campo
216	S	Gastos por Reuniones de Trabajo
217	S	Gastos de Investigación para Proyectos Específicos
221	C	Anuncios Varios
222	D	Ediciones
223	S	Encuadernaciones
224	S	Derechos de Autor
231	D	Servicios Externos
232	S	Servicios de Mantenimiento por Contrato para Edificios e Instalaciones
233	S	Servicios de Mantenimiento para Equipo de Cómputo
234	C,S	Servicios de Mantenimiento para Equipo de Fotocopiado
241	C	Renta de Inmuebles
242	D	Renta de Equipo para Fotocopiado

243	D	Otros Servicios Comerciales
251	S	Energía Eléctrica
252	S	Teléfonos
253	D	Telégrafos y Correos
254	D	Gastos Judiciales
255	S	Primas de Seguros y Fianzas
256	D	Cuotas de Afiliación e Inscripción
257	C	Gastos y Derechos de Importación

GRUPO 300 *BECAS, PRESTACIONES Y ESTIMULOS*

<i>PARTIDA</i>		<i>N O M B R E</i>
	<i>TIPO DE EJERCICIO</i>	
311	D	Becas para Estudios o Investigaciones de Mexicanos en el País
312	D	Becas para Estudios o Investigaciones de Mexicanos en el Extranjero
313	D	Becas para Estudios o Investigaciones de Extranjeros en el País
321	S	Cuota Institucional del ISSSTE
322	S	Cuota Institucional de Seguros para el Personal Académico y Administrativo
323	S	Fondo para la Vivienda del ISSSTE
324	S	Cuotas para el Sistema de Ahorro para el Retiro
331	S	Gratificación por Separación
332	S	Indemnizaciones por Defunción
333	S	Gratificación por Jubilación
334	S	Aguinaldo
339	S	Otras Prestaciones Sociales
342	S	Apoyo para Útiles de Trabajo
343	S	Suministros y Ayuda para Guarderías
344	S	Estímulos y Gratificaciones Complementarias
345	S	Despensas y Canastillas para el Personal Académico y Administrativo
346	C	Uniformes y Ropa de Trabajo
347	S	Ropa y Artículos de Protección
348	S	Prestaciones Adicionales
349	S	Reconocimiento por Antigüedad

351	S	Estímulos a la Productividad y al Rendimiento del Personal Académico de Asignatura y de Fomento a la Docencia para el Personal de Carrera
352	S	Estímulos de Iniciación a la Investigación
353	D	Estímulos y Reconocimiento al Personal Académico Emérito
355	S	Prima de Desempeño al Personal Académico
356	S	Estímulo a la Productividad y al Rendimiento Académico
361	S	Subsidios Diversos

GRUPO 400 *ARTICULOS Y MATERIALES DE CONSUMO*

PARTIDA		N O M B R E
	TIPO DE EJERCICIO	
411	D	Artículos, Materiales y Utiles Diversos
412	D	Artículos Deportivos para Escuelas y Facultades
413	S	Combustibles y Lubricantes
414	S	Materiales de Mantenimiento para Edificios e Instalaciones
415	S	Herramientas, Artículos y Materiales para Proyectos de Investigación
421	D	Documentos y Servicios de Información

GRUPO 500 *MOBILIARIO Y EQUIPO*

PARTIDA		N O M B R E
	TIPO DE EJERCICIO	
511	D	Mobiliario
512	D	Equipo e Instrumental
513	D	Equipo de Transporte
514	C	Equipo de Cómputo
515	D	Equipo Deportivo
516	S	Equipo y Mobiliario para Bibliotecas
517	S	Equipo Diverso para Proyectos de Investigación
521	C,S	Libros
523	C,S	Revistas Técnicas y Científicas
524	C	Colecciones Científicas y Obras de Arte
531	D	Animales para Rancho y Granja

GRUPO 600 *INMUEBLES Y CONSTRUCCIONES*

PARTIDA		N O M B R E
	TPO DE EJERCICIO	
611	S	Terrenos y Edificios
612	S	Estudios de Viabilidad, Planes Maestros y Anteproyectos
621	D	Remodelaciones, Ampliaciones y Obra Nueva de Inmuebles e Instalaciones

GRUPO 700 *EROGACIONES CONDICIONADAS AL INGRESO Y PROGRAMAS DE COLABORACION ACADEMICA*

PARTIDA		N O M B R E
	TPO DE EJERCICIO	
711	D	Erogaciones Complementarias Condicionadas al Subpresupuesto de Ingresos
721	D	Programa de Extensión y Colaboración Académica
722	S	Programas Universitarios
723	S	Proyectos Específicos de Investigación y de Innovación Tecnológica
724	S	Proyectos de Investigación Interdisciplinarios
725	S	Programa de Complementación Académica
726	S	Complemento al Programa de Alta Exigencia Académica
731	D	Cuotas a la Unión de Universidades de América Latina
741	D	Ajustes a Cotización de Proveedores
751	S	Adeudos de Ejercicios Anteriores

A N E X O 2

PARTIDAS DE EJERCICIO CENTRALIZADO

- 221 Anuncios Varios
(Dirección General de Información)

- 234 Servicios de Mantenimiento para Equipo de
Fotocopiado
(Dirección General de Proveduría)

- 241 Renta de Inmuebles
(Dirección General del Patrimonio Universitario)

- 257 Gastos y Derechos de Importación
(Dirección General de Proveduría)

- 346 Uniformes y Ropa de Trabajo
(Dirección General de Proveduría)

- 514 Equipo de Cómputo
(Dirección General de Servicios de Cómputo Académico)

- 521 Libros (S)
(Dirección General de Bibliotecas)

- 523 Revistas Técnicas y Científicas (S)
(Centro de información Científica y Humanística)

- 524 Colecciones Científicas y Obras de Arte
(Dirección General del Patrimonio Universitario)

ANEXO 3

CLASIFICACION POR RAMOS

RAMO 100 ORGANOS DE DIRECCION

- 111.01 Secretaría Ejecutiva de Junta de Gobierno y Consejo Universitario
- 112.01 Oficina del Rector
- 113.01 Oficina del Secretario General
- 114.01 Oficina del Secretario Administrativo
- 115.01 Oficina del Secretario de Asuntos Estudiantiles
- 116.01 Oficina del Abogado General
- 118.01 Oficina del Tesorero
- 119.01 Oficina del Secretario de Servicios Académicos
- 121.01 Oficina del Contralor Interno

RAMO 200 ORGANOS DE INVESTIGACION HUMANISTICA

- 211.00 Coordinación de Humanidades
- 211.01 Coordinación y Consejo Técnico de Humanidades
- 211.02 Centro de Estudios sobre la Universidad
- 211.03 Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Humanidades
- 211.04 Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas
- 211.05 Centro Coordinador y Difusor de los Estudios Latinoamericanos
- 211.06 Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias de la UNAM
- 211.07 Centro de Investigaciones sobre América del Norte
- 211.08 Centro de Investigaciones Humanísticas de Mesoamérica y el Estado de Chiapas
- 212.00 Instituto de Investigaciones Bibliográficas
- 212.01 Biblioteca Nacional
- 212.02 Hemeroteca Nacional
- 213.01 Instituto de Investigaciones Económicas

214.01	Instituto de Investigaciones Estéticas
215.01	Instituto de Investigaciones Filosóficas
216.01	Instituto de Investigaciones Históricas
217.01	Instituto de Investigaciones Jurídicas
218.01	Instituto de Investigaciones Sociales
219.01	Instituto de Investigaciones Filológicas
221.01	Instituto de Investigaciones Antropológicas
239.01	Proyectos de Investigación de Innovación Tecnológica en Centros e Institutos de Humanidades

RAMO 300 ORGANOS DE INVESTIGACION CIENTIFICA

311.00	Coordinación de Ciencias
311.01	Consejo Técnico y Coordinación de la Investigación Científica
311.02	Centro de Ciencias de la Atmósfera
311.04	Centro de Neurobiología en Querétaro, Qro.
311.03	Centro de Investigación sobre Fijación de Nitrógeno
311.05	Centro de Instrumentos
311.06	Centro de Información Científica y Humanística
311.07	Centro Universitario de Comunicación de la Ciencia
311.09	Centro de Ecología
311.11	Centro para la Innovación Tecnológica
312.00	Instituto de Astronomía
312.01	Astrofísica
312.02	Observatorio Astronómico Nacional San Pedro Mártir, B. C.
312.03	Observatorio Astronómico Nacional Tonantzintla, Pue. y Zacatecas, Zac.
313.00	Instituto de Biología
313.01	Biología
313.02	Jardín Botánico
313.03	Estación de Biología Tropical "Los Tuxtlas"
313.04	Estación de Investigación, Experimentación y Difusión "Chamela"
314.00	Instituto de Física
314.01	Física
314.02	Laboratorio de Enseñada
314.03	Laboratorio de Cuernavaca
315.01	Instituto de Geofísica
316.01	Instituto de Geografía
317.00	Instituto de Geología

317.01	Geología
317.02	Estación Regional del Noroeste en Hermosillo, Son.
317.03	Estación Regional del Centro en Guanajuato, Gto.
318.01	Instituto de Investigaciones Biomédicas
319.01	Instituto de Matemáticas
321.01	Instituto de Química
322.01	Instituto de Investigaciones en Matemáticas Aplicadas y en Sistemas
323.01	Instituto de Ingeniería
324.00	Instituto de Investigaciones en Materiales
324.01	Materiales
324.02	Laboratorio de Energía Solar "Temixco"
325.00	Instituto de Ciencias del Mar y Limnología
325.01	Ciencias del Mar y Limnología
325.02	Estación El Carmen, Camp.
325.03	Estación Mazatlán, Sin.
325.04	Estación Puerto Morelos, Q. R.
325.05	Plataforma Oceanográfica Base Pacífico
325.06	Plataforma Oceanográfica Base Golfo de México
326.01	Instituto de Fisiología Celular
327.01	Instituto de Ciencias Nucleares
328.01	Instituto de Biotecnología
339.01	Proyectos de Investigación y de Innovación Tecnológica en Centros e Institutos de Investigación Científica

RAMO 400 FACULTADES, ESCUELAS Y UNIDADES MULTIDISCIPLINARIAS

411.00	Facultad de Ciencias
411.01	División de Estudios Profesionales
411.02	División de Estudios de Posgrado
412.00	Facultad de Ciencias Políticas y Sociales
412.01	División de Estudios Profesionales
412.02	División de Estudios de Posgrado
412.03	División de Educación Continua
413.00	Facultad de Contaduría y Administración
413.01	División de Estudios Profesionales
413.02	División de Estudios de Posgrado
413.03	División de Educación Continua
414.00	Facultad de Derecho
414.01	División de Estudios Profesionales
414.02	División de Estudios de Posgrado

415.00	Facultad de Filosofía y Letras
415.01	División de Estudios Profesionales
415.02	División de Estudios de Posgrado
416.00	Facultad de Ingeniería
416.01	División de Estudios Profesionales
416.02	División de Estudios de Posgrado
416.03	División de Educación Continua
417.00	Facultad de Medicina
417.01	Estudios Profesionales
417.02	División de Estudios de Posgrado
417.03	Coordinación de Investigación
418.00	Facultad de Química
418.01	División de Estudios Profesionales
418.02	División de Estudios de Posgrado
419.00	Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia
419.01	División de Estudios Profesionales
419.02	División de Estudios de Posgrado
419.03	División de Educación Continua
419.04	Clínicas
419.05	Centro de Enseñanza, Investigación y Extensión en Producción Porcina
419.06	Centro de Enseñanza, Investigación y Extensión en Producción Ovina
419.07	Centro de Enseñanza, Investigación y Extensión en Producción Avícola
419.08	Centro de Enseñanza, Investigación y Extensión en Ganadería Tropical
419.09	Centro de Enseñanza, Investigación y Extensión en Producción Agrícola y Ganadera
419.11	Centro de Enseñanza, Investigación y Extensión en Producción Bovina y Caprina
419.12	Centro de Enseñanza, Práctica e Investigación en Rumiantes
421.00	Facultad de Odontología
421.01	División de Estudios Profesionales
421.02	División de Estudios de Posgrado
422.00	Facultad de Psicología
422.01	División de Estudios Profesionales
422.02	División de Estudios de Posgrado
423.00	Facultad de Economía
423.01	División de Estudios Profesionales
423.02	División de Estudios de Posgrado
424.00	Facultad de Arquitectura

424.01	División de Estudios Profesionales
424.02	División de Estudios de Posgrado
424.03	Centro de Investigaciones Urbano-Arquitectónicas
424.04	Centro de Investigaciones en Diseño Industrial
429.01	Proyectos de Investigación y de Innovación Tecnológica en Facultades
432.01	Escuela Nacional de Artes Plásticas
434.01	Escuela Nacional de Enfermería y Obstetricia
435.01	Escuela Nacional de Música
436.01	Escuela Nacional de Trabajo Social
441.01	Facultad de Estudios Superiores "Cuautitlán"
442.01	Escuela Nacional de Estudios Profesionales "Acatlán"
443.01	Escuela Nacional de Estudios Profesionales "Iztacala"
444.01	Escuela Nacional de Estudios Profesionales "Aragón"
445.01	Facultad de Estudios Superiores "Zaragoza"
449.01	Proyectos de Investigación y de Innovación Tecnológica en Unidades Multidisciplinarias
451.01	Dirección General Escuela Nacional Preparatoria
452.00	Escuelas Preparatorias
452.01	Plantel Uno "Gabino Barreda"
452.02	Plantel Dos "Erasmus Castellanos Quinto"
452.03	Plantel Tres "Justo Sierra"
452.04	Plantel Cuatro "Vidal Castañeda y Nájera"
452.05	Plantel Cinco "José Vasconcelos"
452.06	Plantel Seis "Antonio Caso"
452.07	Plantel Siete "Ezequiel A. Chávez"
452.08	Plantel Ocho "Miguel E. Schultz"
452.09	Plantel Nueve "Pedro de Alba"
471.01	Coordinación del Colegio de Ciencias y Humanidades
472.00	Unidad Académica del Bachillerato del Colegio de Ciencias y Humanidades
472.01	Dirección
472.02	Plantel "Azcapotzalco"
472.03	Plantel "Naucalpan"
472.04	Plantel "Vallejo"
472.05	Plantel "Oriente"
472.06	Plantel "Sur"
473.01	Unidad Académica de los Ciclos Profesional y de Posgrado
481.01	Coordinación del Sistema de Universidad Abierta
482.00	División Sistema Universidad Abierta Escuelas
482.01	Enfermería y Obstetricia
483.00	División Sistema Universidad Abierta

	Facultades
483.01	Filosofía y Letras
483.02	Psicología
483.03	Derecho
483.04	Odontología
483.05	Veterinaria y Zootecnia
483.06	Contaduría y Administración
483.07	Economía
483.08	Ciencias Políticas y Sociales

RAMO 500 ORGANOS COMPLEMENTARIOS A LA DOCENCIA

512.01	Centro de Investigaciones y Servicios Educativos
513.01	Coordinación General de Estudios de Posgrado
514.01	Coordinación de Programas Académicos
515.00	Consejo Académicos de Area
515.01	Oficina del Consejo Académico del Area de las Ciencias Físico Matemáticas y de las Ingenierías
515.02	Oficina del Consejo Académico del Area de las Ciencias Biológicas y de la Salud
515.03	Oficina del Consejo Académico del Area de las Ciencias Sociales
515.04	Oficina del Consejo Académico del Area de las Humanidades y de las Artes
515.05	Oficina del Consejo Académico del Bachillerato
516.01	Unidad de Apoyo a Cuerpos Colegiados
521.01	Dirección General de Estadística y Sistemas de Información Institucionales
522.01	Dirección General de Servicios de Cómputo Académico
523.01	Dirección General de Asuntos del Personal Académico
524.01	Dirección General de Intercambio Académico
551.01	Dirección General de Incorporación y Revalidación de Estudios
552.01	Dirección General de Orientación Vocacional
553.01	Dirección General de Administración Escolar
557.01	Programa de Servicio Social Multidisciplinario
562.01	Dirección General de Actividades Deportivas y Recreativas
563.01	Dirección General de Servicios Médicos
564.01	Dirección General de Bibliotecas
565.01	Dirección General de Apoyo y Servicios a la Comunidad

RAMO 600 ORGANOS DE EXTENSION Y DIVULGACION UNIVERSITARIA

- 611.00 Coordinación de Difusión Cultural
- 611.01 Coordinación
- 611.02 Casa del Lago
- 611.03 Museo Universitario del Chopo
- 612.01 Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras
- 613.00 Centro de Enseñanza para Extranjeros
- 613.01 Centro de Enseñanza para Extranjeros
- 613.02 Escuela Permanente de Extensión
- 613.03 Centro de Enseñanza para Extranjeros en Taxco, Gro.
- 614.01 Centro Universitario de Estudios Cinematográficos
- 615.01 Centro Universitario de Teatro
- 621.01 Centro de Investigación y Servicios Museológicos
- 622.01 Dirección de Actividades Musicales
- 623.01 Dirección de Actividades Cinematográficas
- 624.01 Dirección de Literatura
- 625.01 Dirección de Teatro y Danza
- 652.01 Dirección General de Publicaciones
- 653.01 Dirección General de Televisión Universitaria
- 655.01 Dirección General de Información
- 656.01 Dirección General de Radio UNAM
- 657.01 Dirección General de Fomento Editorial
- 661.01 Sistema de Tiendas de Autoservicio de la UNAM
- 662.01 Defensoría de los Derechos Universitarios
- 663.01 Dirección General de Protección a la Comunidad
- 664.00 Recintos para el Desarrollo de Eventos
- 664.01 Unidad de Seminarios "Ignacio Chávez"
- 664.02 Unidad de Seminarios Taxco, Gro.

RAMO 700 ORGANOS PARA LA PLANEACION, LOS SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y JURIDICOS

- 711.01 Coordinación para el Desarrollo Institucional
- 712.01 Dirección General de Programación y Presupuestación
- 721.00 Patronato Universitario
- 721.01 Auditoría Interna
- 721.02 Dirección General del Patrimonio Universitario
- 721.03 Dirección General de Control e Informática

721.04 Dirección General de Finanzas
723.01 Dirección General de Personal
724.01 Dirección General de Proveduría
726.01 Coordinación de Normatividad y Sistemas Administrativos
731.01 Dirección General de Estudios de Legislación Universitaria
732.01 Dirección General de Asuntos Jurídicos
733.01 Coordinación General de Asuntos Laborales

RAMO 800 ORGANOS PARA ADAPTACION Y MANTENIMIENTO DE OBRAS E INSTALACIONES

811.01 Dirección General de Obras y Servicios Generales

RAMO 900 ORGANO COORDINADOR DE SERVICIOS INSTITUCIONALES

911.01 Unidad Coordinadora de Servicios Institucionales

A N E X O 4

PARTIDAS DE SERVICIOS GENERALES

<i>PARTIDA</i>	<i>N O M B R E</i>
232	Servicios de Mantenimiento por Contrato para Edificios e Instalaciones
233	Servicios de Mantenimiento para Equipo de Cómputo
234	Servicios de Mantenimiento de Equipo de Fotocopiado
241	Renta de Inmuebles
251	Energía Eléctrica
252	Teléfonos
255	Primas de Seguros y Fianzas
257	Gastos y Derechos de Importación
413	Combustibles y Lubricantes
414	Materiales de Mantenimiento para Edificios e Instalaciones

A N E X O 5

PROGRAMAS INSTITUCIONALES

Programa de Prima de Desempeño al Personal Académico de Tiempo Completo (*PRIDE*)

Programa de Estímulos a la Productividad y el Rendimiento del Personal Académico de Asignatura (*PEPASIG*)

Programa de Fomento a la Docencia para Profesores e Investigadores de Carrera (*FONDOC*)

Programa de Estímulos de Iniciación a la Investigación

Programa de Estímulos y Reconocimiento al Personal

Programa de Apoyo a Proyectos de Investigación y de Innovación Tecnológica (*PAPIIT*)

Programa de Apoyo a Proyectos Institucionales de Mejoramiento de la Enseñanza (*PAPIME*)

Programa de Apoyo a las Divisiones de Estudios de Posgrado (*PADEP*)

Programa de Becas en el país y en el Extranjero

Programas Universitarios

Programa de Alta Exigencia Académica

Programa de Obras

Libros

Revistas Técnicas y Científicas

Equipo de Cómputo

Programa *UNAM - BID*



TABLAS

TABLA No. 1**PRESUPUESTO DE INGRESOS DE LA UNAM**

PARTICIPACION PORCENTUAL INGRESOS PROPIOS Y SUBSIDIO FEDERAL

(1980 - 1995)

(Nuevos Pesos)

AÑO	INGRESOS PROPIOS	PART. PORC.	SUBSIDIO FEDERAL	PART. PORC.	PRESUPUESTO TOTAL	PART. PORC.
1980	1,016,000	8.9%	10,350,000	91.1%	11,366,000	100.0%
1981	1,500,000	8.6%	15,895,500	91.4%	17,395,500	100.0%
1982	2,576,549	9.6%	24,223,451	90.4%	26,800,000	100.0%
1983	3,330,500	7.9%	38,605,500	92.1%	41,936,000	100.0%
1984	4,765,000	8.2%	53,622,000	91.8%	58,387,000	100.0%
1985	8,731,266	9.3%	84,822,534	90.7%	93,553,800	100.0%
1986	7,838,005	5.6%	131,150,061	94.4%	138,988,066	100.0%
1987	32,984,538	10.4%	284,859,790	89.6%	317,844,328	100.0%
1988	67,983,253	8.3%	748,015,412	91.7%	815,998,665	100.0%
1989	99,950,743	10.0%	897,680,257	90.0%	997,631,000	100.0%
1990	103,000,000	8.2%	1,145,521,388	91.8%	1,248,521,388	100.0%
1991	129,400,000	7.9%	1,510,139,347	92.1%	1,639,539,347	100.0%
1992	162,995,500	8.1%	1,852,890,000	91.9%	2,015,885,500	100.0%
1993	190,015,080	7.7%	2,284,731,000	92.3%	2,474,746,080	100.0%
1994	224,495,131	7.7%	2,697,126,088	92.3%	2,921,621,219	100.0%
1995	317,276,000	8.5%	3,435,162,000	91.5%	3,752,438,000	100.0%

FUENTE: PRESUPUESTO UNAM 1980-1995

TABLA No. 2
PRESUPUESTO FEDERAL Y SUBSIDIO UNAM
 (1980 - 1995)

(Millones de Nuevos Pesos)

AÑO	1 PRESUPUESTO FEDERAL	2 PRESUPUESTO FEDERAL A EDUCACION	3 SUBSIDIO FEDERAL U.N.A.M	4 PIB PESOS CORRIENTES	2/1 %	3/1 %	3/2 %	2/4 %
1980	1,683.40	125.40	10.35	4,470.00	7.4	0.6	8.25	2.8
1981	2,332.70	196.5	15.89	6,128.00	8.4	0.7	8.09	3.2
1982	5,536.90	306.5	24.22	9,798.00	5.5	0.4	7.90	3.1
1983	8,233.90	443.8	38.60	17,879.00	5.4	0.5	8.70	2.5
1984	12,023.40	706.9	53.62	29,472.00	5.9	0.4	7.59	2.4
1985	18,390.00	1,136.50	84.82	47,392.00	6.2	0.5	7.46	2.4
1986	32,224.60	1,551.30	131.15	79,191.00	4.8	0.4	8.45	2.0
1987	86,211.90	2,687.20	284.85	193,312.00	3.1	0.3	10.60	1.4
1988	208,879.10	7,968.10	748.01	390,451.00	3.8	0.4	9.39	2.0
1989	246,506.90	11,324.20	897.68	507,618.00	4.6	0.4	7.93	2.2
1990	194,379.90	15,836.30	1,145.52	686,406.00	8.1	0.6	7.23	2.3
1991	233,802.00	20,915.70	1,510.13	865,166.00	8.9	0.6	7.22	2.4
1992	249,245.20	28,539.30	1,852.89	1,019,156.00	11.5	0.7	6.49	2.8
1993	275,532.00	21,341.10	2,284.73	1,122,928.00	7.7	0.8	10.71	1.9
1994	324,054.70	24,559.80	2,697.12	N.D.	7.6	0.8	10.98	N.D.
1995	371,069.70	31,519.40	3,435.16	N.D.	8.5	0.9	10.90	N.D.

N.D. - No disponible

FUENTE: DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION Y RESUMENES DEL PRESUPUESTO UNAM

TABLA No. 3

PRESUPUESTO DE INGRESOS 1995

(Nuevos Pesos)

<i>CONCEPTO</i>	<i>1995</i>	<i>PART. PORC.</i>
1. SERVICIOS DE EDUCACION	48,450,000	1.3
1.1 INSCRIPCIONES Y COLEGIATURAS	4,150,000	0.1
1.2 CONCURSO DE SELECCION	12,300,000	0.3
1.3 INCORPORACIONES Y REVALIDACION	32,000,000	0.9
2. INGRESOS PROPIOS POR SERVICIOS Y PRODUCTOS	120,216,000	3.2
2.1 SERVICIOS	77,736,000	2.1
2.2 VENTA DE PRODUCTOS	42,480,000	1.1
3. PRODUCTOS DEL PATRIMONIO	136,810,000	3.6
3.1 RENDIMIENTOS	130,000,000	3.5
3.2 OTROS PRODUCTOS	6,810,000	0.2
4. OTROS INGRESOS	11,800,000	0.3
SUMA INGRESOS PROPIOS	317,276,000	8.5
5. SUBSIDIO ORDINARIO (GOB. FED.)	3,435,162,000	91.5
TOTAL:	3,752,438,000	100.0

FUENTE: PRESUPUESTO UNAM 1995

TABLA No. 4**PRESUPUESTO DE EGRESOS UNAM
PARTICIPACION PORCENTUAL POR OBJETO DEL GASTO (1995)***(Nuevos Pesos)*

GRUPO DE GASTO	1995	PART. PORC.
100 REMUNERACIONES PERSONALES	1,524,042,132	40.6%
300 BECAS, PRESTACIONES Y ESTIMULOS	1,201,063,046	32.0%
SUBTOTAL	2,725,105,178	72.6%
200 SERVICIOS	433,176,891	11.5%
400 ARTICULOS Y MATERIALES DE CONSUMO	162,387,935	4.3%
500 MOBILIARIO Y EQUIPO	223,823,810	6.0%
600 INMUEBLES Y CONSTRUCCIONES	44,904,209	1.2%
700 EROGACIONES CONDICIONADAS AL INGRESO Y PROGRAMAS DE COLABORACION ACADEMICA	163,039,977	4.3%
SUBTOTAL	1,027,332,822	27.4%
TOTAL:	3,752,438,000	100.0%

FUENTE: PRESUPUESTO UNAM 1995

TABLA No. 5
PRESUPUESTO DE EGRESOS UNAM
PARTICIPACION PORCENTUAL POR OBJETO DEL GASTO (1980-1995)
 (Nuevos Pesos)

Año	Grupo 100		Grupo 200		Grupo 300		Grupo 400		Grupo 500		Grupo 600		Grupo 700		Total	%
	Remuneraciones Personales	%	Servicios	%	Recas. Prestaciones y Estimulos	%	Artículos y Materiales de Consumo	%	Mobiliario y Equipo	%	Inmuebles y Construcciones	%	Erogaciones condicionadas al Ingreso y...	%		
1980	7,137,508	62.80	987,425	8.69	1,468,887	12.92	417,195	3.67	465,454	4.10	669,000	5.89	220,531	1.94	11,366,000	100.00
1981	11,151,853	64.11	1,392,098	8.00	2,570,391	14.78	592,739	3.41	629,323	3.62	706,000	4.06	353,096	2.03	17,395,500	100.00
1982	16,863,394	62.92	2,241,920	8.37	3,907,987	14.58	910,289	3.40	1,159,258	4.33	1,033,022	3.85	684,130	2.55	26,800,000	100.00
1983	24,564,194	58.58	3,663,698	8.74	7,670,875	18.29	1,621,045	3.87	2,094,514	4.99	1,279,000	3.05	1,042,674	2.49	41,936,000	100.00
1984	32,642,073	55.91	4,846,192	8.30	13,506,993	23.13	2,248,015	3.85	2,142,550	3.67	1,709,000	2.93	1,292,177	2.21	58,387,000	100.00
1985	52,012,824	55.60	8,448,985	9.03	21,837,972	23.34	3,943,243	4.21	2,941,691	3.14	2,321,807	2.48	2,047,278	2.19	93,553,800	100.00
1986	83,582,501	60.14	11,131,913	8.01	33,792,718	24.31	4,598,747	3.31	3,287,724	2.37	0	0.00	2,594,463	1.87	138,988,066	100.00
1987	173,725,666	54.66	22,871,590	7.20	85,161,653	26.79	10,682,145	3.36	11,000,450	3.46	7,311,000	2.30	7,091,824	2.23	317,844,328	100.00
1988	480,462,604	58.88	55,008,065	6.74	209,233,042	25.64	24,138,667	2.96	23,246,527	2.85	6,244,000	0.77	17,665,780	2.16	815,998,665	100.00
1989	563,759,231	56.51	77,189,588	7.74	256,951,294	25.76	37,376,004	3.75	33,349,199	3.34	9,227,000	0.92	19,778,684	1.98	997,631,000	100.00
1990	666,092,254	53.35	117,018,482	9.37	302,688,276	24.24	52,795,044	4.23	49,406,163	3.96	21,983,000	1.76	38,538,169	3.09	1,248,521,388	100.00
1991	805,509,804	49.13	175,979,018	10.73	408,284,789	24.90	75,115,951	4.58	94,601,026	5.77	30,245,000	1.84	49,803,759	3.04	1,639,539,347	100.00
1992	990,027,221	49.11	223,637,219	11.09	505,118,431	25.06	86,331,025	4.28	112,578,139	5.58	14,872,900	0.74	83,320,565	4.13	2,015,985,500	100.00
1993	1,147,589,212	46.37	271,097,092	10.95	677,294,801	27.37	105,959,797	4.28	135,351,219	5.47	31,853,615	1.29	105,600,344	4.27	2,474,746,080	100.00
1994	1,272,553,931	43.56	319,296,410	10.93	881,276,565	30.16	124,691,360	4.27	161,498,690	5.53	28,895,715	0.99	133,408,548	4.57	2,921,621,219	100.00
1995	1,524,042,132	40.61	433,176,891	11.54	1,201,063,046	32.01	162,387,935	4.33	223,823,810	5.96	44,904,209	1.20	163,039,977	4.34	3,752,438,000	100.00

FUENTE: PRESUPUESTO UNAM 1980-1995

TABLA No. 6
PRESUPUESTO DE EGRESOS DE LA UNAM
PARTICIPACION PORCENTUAL POR FUNCIONES (1980-1995)
(Nuevos Pesos)

Años	Funciones		2		3		4		TOTAL	
	1	%	INVESTIGACION	%	EXT. UNIVER.	%	APOYO	%		%
	DOCENCIA									
1980	6,956,290	61.20	1,889,749	16.63	1,046,563	9.21	1,473,398	12.96	11,366,000	100.00
1981	10,914,146	62.74	3,009,012	17.30	1,527,661	8.78	1,944,681	11.18	17,395,500	100.00
1982	16,757,066	62.53	4,636,626	17.30	2,423,492	9.04	2,982,816	11.13	26,800,000	100.00
1983	25,638,669	61.14	7,136,742	17.02	4,118,741	9.82	5,041,648	12.02	41,936,000	100.00
1984	36,323,070	62.21	10,536,680	18.05	5,097,208	8.73	6,430,042	11.01	58,387,000	100.00
1985	56,112,654	59.98	15,328,304	16.38	11,242,040	12.02	10,870,802	11.62	93,553,800	100.00
1986	86,525,996	62.25	22,578,538	16.24	14,734,383	10.60	15,149,149	10.90	138,988,066	100.00
1987	207,014,813	65.13	64,689,269	20.35	26,412,386	8.31	19,727,860	6.21	317,844,328	100.00
1988	527,169,935	64.60	178,461,625	21.87	65,231,139	7.99	45,135,966	5.53	815,998,665	100.00
1989	646,085,093	64.76	218,281,663	21.88	79,810,480	8.00	53,453,764	5.36	997,631,000	100.00
1990	808,792,156	64.78	278,632,442	22.32	121,152,446	9.70	39,944,344	3.20	1,248,521,388	100.00
1991	1,088,051,457	66.36	395,653,987	24.13	101,382,574	6.18	54,451,329	3.32	1,639,539,347	100.00
1992	1,309,628,553	64.97	500,019,970	24.80	142,132,308	7.05	64,104,669	3.18	2,015,885,500	100.00
1993	1,633,443,202	66.00	626,130,964	25.30	140,372,278	5.67	74,799,636	3.02	2,474,746,080	100.00
1994	1,918,343,755	65.66	747,561,257	25.59	166,353,097	5.69	89,363,110	3.06	2,921,621,219	100.00
1995	2,455,193,566	65.43	972,765,743	25.92	211,550,925	5.64	112,927,766	3.01	3,752,438,000	100.00

FUENTE: DOCUMENTOS DE PRESUPUESTO UNAM-1980-1995.

TABLA No. 7
PRESUPUESTO DE EGRESOS DE LA UNAM
PARTICIPACION PORCENTUAL POR PROGRAMAS (1995)
(Nuevos Pesos)

PROGRAMAS	1995	PART. PORC.
1. DOCENCIA		
1.1 EDUCACION MEDIA SUPERIOR	477,688,414	12.7
1.2 EDUCACION TECNICA	21,374,306	0.6
1.3 EDUCACION DE LICENCIATURA	1,333,353,433	35.5
1.4 EDUCACION DE POSGRADO	176,253,051	4.7
1.5 FORMACION COMPLEMENTARIA	49,331,286	1.3
1.6 SERVICIOS A ESTUDIANTES	138,916,986	3.7
1.7 SERVICIOS DE COORDINACION, APOYO Y SUPERACION A LA DOCENCIA	126,892,049	3.4
1.8 SERVICIOS A LA COMUNIDAD EN DOCENCIA	79,075,898	2.1
1.9 CONSTRUCCION, ADAPTACION Y MANTENIMIENTO EN DOCENCIA	52,308,143	1.4
TOTAL DE LA FUNCION	2,455,193,566	65.4
2. INVESTIGACION		
2.1 INVESTIGACION EN CIENCIAS Y DESARROLLO TECNOLOGICO	645,204,639	17.2
2.2 INVESTIGACION EN HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES	218,451,844	5.8
2.3 SERVICIOS DE COORDINACION, APOYO Y SUPERACION A LA INVESTIGACION	82,585,321	2.2
2.4 SERVICIOS A LA COMUNIDAD EN INVESTIGACION	14,346,513	0.4
2.5 CONSTRUCCION, ADAPTACION Y MANTENIMIENTO EN INVESTIGACION	12,177,426	0.3
TOTAL DE LA FUNCION	972,765,743	25.9
3. EXTENSION UNIVERSITARIA		
3.1 DIFUSION DE ACTIVIDADES ARTISTICAS	100,435,427	2.7
3.2 EXTENSION EDUCATIVA	21,383,371	0.6
3.3 SERVICIOS DE DIVULGACION	70,463,724	1.9
3.4 SERVICIOS A LA COMUNIDAD EN EXT. UNIVERSITARIA	10,781,745	0.3
3.5 CONSTRUCCION, ADAPTACION Y MANTENIMIENTO EN EXTENSION UNIVERSITARIA	8,486,658	0.2
TOTAL DE LA FUNCION	211,550,925	5.6
4. APOYO		
4.1 DIRECCION	8,816,703	0.2
4.2 PLANEACION	8,568,952	0.2
4.3 SERVICIOS ADMINISTRATIVOS GENERALES	81,578,392	2.2
4.4 SERVICIOS A LA COMUNIDAD EN APOYO	8,288,552	0.2
4.5 CONSTRUCCION, ADAPTACION Y MANTENIMIENTO EN APOYO	5,675,167	0.2
TOTAL DE LA FUNCION	112,927,766	3.0
TOTAL	3,752,438,000	100.0

FUENTE: PRESUPUESTO UNAM 19