



51  
20

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES**

**ALTERNATIVA PARA LA AUTOMATIZACION DEL  
PRESUPUESTO POR PROGRAMAS, ESTUDIO DE  
CASO: SUBDIRECCION DE COMUNICACION Y  
COMERCIALIZACION**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN CIENCIAS POLITICAS Y  
ADMINISTRACION PUBLICA  
(ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACION PUBLICA)

P R E S E N T A

MA. GUADALUPE GARCIA LOPEZ



DIRECTORA DE TESIS  
MTRA. NEDELIA ANTIGA TRUJILLO

MEXICO, D. F.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

1997



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

**A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO:**

*Por abrigarme en su seno y forjar en mí, una más de  
sus hijas.*

**A MI QUERIDA ESCUELA:  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y  
SOCIALES:**

*Por haberme brindado una oportunidad de adquirir  
conocimientos y enseñanzas para mi desarrollo.*

**A MI ASESORA:**

*Profra. Nedelia Antiga Trujillo  
Con gratitud y cariño por el apoyo  
brindado para este trabajo.*

**A LOS PROFESORES:**

*Jorge Galindo Ramos, Leopoldo Riva Palacio Martínez,  
Rina Aguilera Hintelholzer y Rogelio Palma Rodríguez,  
por el apoyo, comprensión y dedicación que me brindaron  
para la culminación de este trabajo.*

**A MI MADRE:**

*Por sus consejos, apoyo y confianza que me ha brindado, para el logro de uno de mis objetivos.*

**A MI PADRE:**

*Que siempre estará presente.*

**A MIS HERMANOS:**

*A quienes invito a que emprendan y realicen sus metas.*

**A MAX:**

*Por su gran espíritu de superación el cual es el cimiento presente en el logro de mis objetivos.*

**A TODOS AQUELLOS:**

*Tíos, primos, sobrinos y en especial a mi sobrina Ivonne, que comparte conmigo experiencias, sueños y anhelos.*

**A MIS AMIGOS:**

*Que están a mi alrededor por su amistad y confianza.*

**Y A TODAS LAS PERSONAS:**

*Que contribuyeron de alguna manera a que se llevara a cabo la realización del presente trabajo...*

**GRACIAS POR SU APOYO**

# INDICE

## PROEMIO

<b>1. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: CONCEPTO E IMPORTANCIA EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO</b> .....	1
--	---

## 2. EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS.

2.1 Antecedentes de presupuesto.....	9
2.2 Clasificaciones presupuestarias.....	13
2.3 Presupuesto por Programas.....	15
2.4 Presupuesto en la UNAM.....	19

## 3. PROCESO DE LA PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA EN LA SUBDIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN.

3.1 Dirección General de TV UNAM.....	27
3.2 Subdirección de Comunicación y Comercialización.....	29
3.2.1 Planeación del Presupuesto por Programas.....	33
3.2.2 Programas Presupuestales.....	35
3.2.3 Ejecución del Presupuesto por Programas.....	38
3.2.4 Control del Presupuesto por Programas.....	38
3.2.5 Evaluación Programático-Presupuestal.....	39

## 4. ALTERNATIVA PARA LA AUTOMATIZACIÓN DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS.

4.1 Diagnóstico.....	40
4.2 Factibilidad.....	42
4.3 Diseño.....	44
4.4 Programación.....	46
4.5 Prueba.....	48
4.6 Implantación y Capacitación.....	49
4.7 Evaluación.....	50

<b>CONCLUSIONES</b> .....	51
---------------------------	----

## ANEXOS

## BIBLIOGRAFÍA

## PROEMIO

El presente trabajo titulado: "Alternativa para la Automatización del Presupuesto por Programas, estudio de caso: Subdirección de Comunicación y Comercialización", tiene como finalidad analizar y apreciar el significado de las operaciones que se efectúan en la Subdirección de Comunicación y Comercialización, bajo una alternativa eficaz y eficiente que coadyuve a alcanzar los objetivos: 1) vincular a TV UNAM al interior de la UNAM así como con otras universidades e instituciones a nivel nacional e internacional, con el fin de fomentar acciones de intercambio cultural y académico, 2) difundir a organismos públicos y privados a través de los medios de difusión y relaciones públicas, teleconferencias, cursos, la programación presencial y televisiva de los mismos; así como los servicios que la Dirección General de TV UNAM ofrece, 3) organizar, controlar y conservar en condiciones óptimas el material videogravado que produzca o adquiera la dependencia. Para el cumplimiento de estos objetivos, se requiere entre otros aspectos, de una administración dinámica, racional y eficiente, que sea un elemento de apoyo fundamental para el desarrollo de las funciones sustantivas: docencia, investigación, extensión universitaria y apoyo administrativo, que colabore al cumplimiento de las metas institucionales, y que se responsabilice de los resultados alcanzados. Es decir una administración que no invada, condicione, ni subordine las tareas encomendadas, sino que las apoye fundamentalmente.

La Universidad Nacional Autónoma de México, responde al propósito de sistematizar el trabajo, ser más eficiente, por consiguiente el subsistema administrativo, es un apoyo importante para llevar a cabo sus principales objetivos: impulsar el desarrollo económico, político y social del país por medio de la enseñanza, investigación y difusión de la cultura; satisfacer las necesidades de bienes y servicios de las dependencias, por medio de la coordinación de los recursos físicos, materiales, financieros y tecnológicos que forman dicha institución.

Gran parte del éxito o fracaso de una institución dependerá notablemente de la reorganización del sistema presupuestario para su desarrollo, implementación y funcionamiento del mismo, puesto que se basa en la operatividad de los planes y programas que se desarrollan dentro de la institución; asimismo de los mecanismos e instrumentos que se utilicen para su manejo.

Dentro de esta investigación se plasma un proyecto que se implantará con el objeto de solucionar un proceso administrativo, ya que se podrá cuantificar el presupuesto en un proceso más próximo a la realidad.

Esta investigación en su primer apartado, plantea la conceptualización e importancia de la administración pública en la UNAM. La administración pública es el medio que el gobierno utiliza para ejecutar los programas públicos, tiene como objetivo la solución de los problemas de orden común, es fundamental dentro de la UNAM porque es la parte ejecutiva, define que se va hacer y cómo se va hacer en función de los objetivos que se pretenden, su misión es la conducción económica, política y social de la institución y de la búsqueda de éstos de alternativa que le permitan prever en lugar de improvisar.

En el segundo apartado, plantea una conceptualización de el presupuesto por programas, asimismo un marco de referencia en materia de programación y presupuesto, o sea define y analiza los aspectos, tipos y su clasificación entre otros puntos. Además relaciona las principales características, antecedentes, definición e integración del presupuesto por programas a nivel nacional y dentro de la UNAM.

En el tercer apartado, se revisa la evolución de la Subdirección de Comunicación y Comercialización, describiendo y analizando sus funciones y objetivos, así como los programas que tiene a su cargo por departamento y área sustantiva mencionando su objetivo, funciones y algunas problemáticas. También se describe el proceso administrativo de la programación-presupuestación, es decir, planeación, ejecución,

control y evaluación, en donde se explican sus principales actividades, con el objeto de entender y abordar un proceso que requiere de unos planteamientos detallados para su funcionamiento eficaz.

En el cuarto apartado, se elabora, justifica y se propone el proyecto de automatización en donde radica la importancia de realizar la ejecución de los programas, proyectos y actividades presupuestales de que se puede disponer para hacer frente a las exigencias de la Subdirección de Comunicación y Comercialización, permitiéndole mejorar su funcionamiento interno, asimismo proporcionar información suficiente para planificar y controlar sus actividades.

Dentro del proceso presupuestario, la evaluación tiene un papel importante, es un instrumento esencial de la planeación que permite establecer el modo y la medida en que se van alcanzar los objetivos planeados, la viabilidad de su alcance y la eficacia de operación.

No obstante, el interés del trabajo es aportar información que sea de utilidad para las diferentes subdirecciones que conforman la Dirección General de TV UNAM, así como para administraciones posteriores.

## **APARTADO 1. LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, CONCEPTO E IMPORTANCIA EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.**

---

La Administración Pública en la actualidad cumple tareas esenciales con la sociedad, la constante para su conceptualización se da a partir del origen de asociación de los hombres -sociedad- en donde la administración tiene su naturaleza y raíz, además de su desarrollo y evolución de acuerdo a los requerimientos y necesidades de la sociedad en cuanto a la conservación del interés general, armonía y bienestar: en sí con el surgimiento del Estado-Nación, la Administración Pública ha evolucionado y penetrado cada vez más en el desenvolvimiento de la comunidad, esta a la vez no se limita exclusivamente a la organización, procedimientos, métodos y manejo de los recursos materiales y económicos; su existencia radica en la vida misma de la sociedad.

Con lo anterior expuesto, Bonnin señala "la administración es una consecuencia natural del estado social, como este lo es de la sociabilidad natural del hombre: su naturaleza es un resultado de la comunidad, pues desde el momento en que existe pacto social, hay administración..."<sup>1</sup> .

La Administración Pública tiene una responsabilidad global ante la sociedad por lo que su objetivo principal es lograr el bienestar general de la misma, puesto que la administración pública es el medio de que se ale el Estado para lograr los fines que le han encomendado.

Para la conceptualización de la Administración Pública, diversos autores han tomado en cuenta su relación con el gobierno, su finalidad y su medio, es considerada

---

<sup>1</sup> C J B Bonnin, Principios de la Administración, Revista de Administración Pública, INAP, México 1982, pp. 83-84

como el gobierno en acción, es la parte ejecutora del Gobierno. Para Bonnin la Administración Pública es "una potencia que arregla, corrige y mejora cuanto existe, y dirige al bien, tanto los seres organizados como a las cosas. Como ciencia tiene su doctrina propia, determinada por la naturaleza de los objetos que comprende; como establecimiento social, tiene sus elementos legislativos designados por la naturaleza de las cosas cuyo arreglo le corresponde. Instituida para cuidar en los pueblos de las personas y bienes en sus relaciones públicas, haciéndolos concurrir a la común utilidad, la administración en su acción ejecutiva directa de aplicación, es el gobierno de la sociedad: como ley o voluntad determinante es pasiva, y activa como ejecución determinada. Su atribución propia es la ejecución de las leyes de interés general"<sup>2</sup>.

Esta concepción que Mr. Bonnin tiene acerca de la Administración Pública, es que la considera como parte del gobierno para organizar todas las actividades conducentes a la satisfacción de necesidades colectivas de la sociedad, centrandó su actividad en los elementos económicos, políticos y sociales del país para conseguir el bienestar común de los ciudadanos; de tal manera que los que intervienen, participan y aportan nuevos elementos deben perfeccionarse día a día para su constante mejoramiento.

Gabino Fraga maneja que la satisfacción de los intereses colectivos la realiza el Estado a través de una función administrativa como organismo especial, la cual constituye la administración pública a la que define como: "...el organismo público que ha recibido el poder político, la competencia y los medios necesarios para la satisfacción de los intereses generales, y que desde el punto de vista material es la actividad de este organismo considerado en sus problemas de gestión y de existencia propia tanto de sus relaciones con los organismos semejantes con los particulares para asegurar la ejecución de su misión"<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Ibid., pp.81-82

<sup>3</sup> A. Moltó, Administración Pública, p. 18, citado por Gabino Fraga en Derecho Administrativo. UNESCO, pp. 119-123

Podemos decir que el organismo público es creado por el gobierno para coadyuvar a la satisfacción de necesidades económicas, políticas y sociales de la Nación, el cual sirve de instrumento a la Administración Pública para cumplir su objetivo: servir a la sociedad y al gobierno, estableciendo el equilibrio que haga posible el mantenimiento de una determinada situación.

La Administración Pública es, la actividad externa que el gobierno realiza para lograr el bienestar común de la sociedad. Es también una actividad realizadora, constructiva y transformadora, que se desarrolla en el medio social con la finalidad de lograr el progreso de los ciudadanos y así el bienestar del Estado.

La Administración Pública es parte fundamental dentro de la Universidad Nacional Autónoma de México porque es la parte ejecutiva, define que se va hacer y cómo se va hacer en función de los objetivos que se pretenden, su misión es la conducción económica, política y social de la institución y de la búsqueda de alternativas que le permitan prever en lugar de improvisar.

"La Universidad Nacional Autónoma de México, es una corporación pública, organismo descentralizado del Estado, dotada de plena capacidad jurídica que tiene por fin impartir educación superior, para formar profesionistas, investigadores, profesores universitarios y técnicos útiles a la sociedad; organizar y realizar investigaciones, principalmente acerca de las condiciones y problemas nacionales y entender con la mayor amplitud posible los beneficios de la cultura"<sup>4</sup>.

Con la Ley Orgánica de 1945, la UNAM adquiere las características que hasta la fecha conserva, definiéndose como un organismo descentralizado del Estado, dotado de plena capacidad jurídica, de carácter nacional y una partida anual garantizada dentro del presupuesto de egresos de la federación.

---

<sup>4</sup>Legislación Universitaria, Edic: UNAM, México 1991, p 93 1

Es importante considerar que en cada periodo histórico la UNAM se ha visto influenciada por las condiciones políticas, sociales y económicas imperantes. De igual manera, el desarrollo social, científico y tecnológico del país se orienta de acuerdo con las ideas que emanan de la Universidad, asimismo se interesa en la solución de los problemas nacionales.

A través de la historia, la sociedad mexicana le ha asignado a la Universidad Nacional Autónoma de México, tres fines sustantivos que justifican su existencia: docencia, investigación y la extensión universitaria. La realización de estas funciones sociales de la universidad implica el trabajo organizado de todos sus miembros, asimismo contar con los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos suficientes que permitan el adecuado funcionamiento de la institución, para el bienestar de la comunidad universitaria.

La administración universitaria es la responsable de proporcionar con oportunidad estos recursos y de establecer las relaciones necesarias entre todas las unidades que componen la estructura de la institución, con la finalidad de satisfacer las demandas y objetivos de la misma.

La realización de la función social de la Universidad, implica el trabajo organizado de todos sus miembros, siendo evidente que para lograrlo no sería posible sin la participación consciente de los trabajadores universitarios.

De los fines sustantivos de la Universidad la "docencia" o enseñanza es la actividad a la cual se dedica la mayor parte de los recursos básicos humanos y financieros. El ejercicio de la docencia ha seguido un proceso de renovación constante para responder a las demandas de educación en los niveles medio superior, superior, posgrado y doctorado.

*"Investigación"*: la investigación científica y humanística constituye uno de los vínculos más importantes de la Universidad con la sociedad. A través de la investigación

se generan nuevos conocimientos y descubrimientos para resolver los problemas que se presentan en nuestro país.

*"Extensión universitaria"*: La UNAM no sólo es transmisora de bienes culturales, sino que también es generadora. Entre las diversas actividades culturales que realiza la Universidad destaca la labor de grupos culturales universitarios como la orquesta filarmónica de la UNAM, el ballet folklórico, el taller coreográfico y los diversos grupos de teatro universitario. La difusión de este tipo de eventos se apoya en la producción de discos, publicaciones, casetes, carteles y otros.

La organización y presentación de servicios a la comunidad, significa para la Universidad; una de las vías más efectivas de interacción con la sociedad. La extensión universitaria para lograr su objetivo, es decir, llegar a la sociedad, también se vale de los medios de comunicación masiva como Radio UNAM y Televisión Universitaria.

La Universidad Nacional Autónoma de México como organismo público descentralizado sirve de instrumento para proporcionar satisfactores a una necesidad específica, la educación, cumple una misión trascendente en los destinos de la Nación. Ha sido y es la principal formadora de los cuadros profesionales que sirven al país, ha participado en la búsqueda y aportación de soluciones a problemas que nos han afectado y ha extendido la cultura a lo largo y ancho del territorio nacional.

La autonomía es parte inseparable de la Universidad y el principio que la impulsa a ejercer su libertad de cátedra, formular planes-programas de estudio y de investigación para formar profesionistas, investigadores y técnicos que necesite el desarrollo de México. Así como custodiar, renovar, incrementar la cultura, difundiéndola a sectores cada vez más amplios de la población. Esta misma autonomía otorga libertad para la toma adecuada de decisiones que le permita administrar su patrimonio de acuerdo a sus funciones.

La UNAM es dinámica y creativa, posee cualidades que le permiten adaptarse a los cambios sociales y culturales, es por ello que cuenta con una sólida infraestructura administrativa que le permite satisfacer las demandas de la comunidad universitaria; así como las del país.

Las estructuras administrativas promueven la planeación, organización, dirección, ejecución y control de las actividades que apoyan la labor académica, las patrimoniales, administrativas, los recursos de la UNAM.

La UNAM ha ido a la vanguardia en sus sistemas administrativos, pero es necesario seguir con la dinámica de las circunstancias administrativas, ya que están en un proceso cambiante. Las actividades que se desarrollan dentro de la universidad varían de una institución a otra, se marcan según las circunstancias y necesidades.

Con lo anterior expuesto decimos: la Universidad Nacional Autónoma de México es, el centro educativo más importante del país, en ella se produce la mayor parte de los recursos humanos calificados, conocimientos y tecnologías para el desarrollo de la sociedad. Principal instrumento de socialización, conservación y transmisión de la cultura, en sus funciones sustantivas para impulsar el desarrollo económico, político y social del país. De ahí que el compromiso de la UNAM con la sociedad no se ciña al simple cumplimiento de las funciones encomendadas y trascienda a la tarea de vincular estas con la realidad nacional

La Universidad como institución con fines socialmente útiles, define y realiza necesariamente su trabajo a partir de una integración constante con la sociedad; es por tanto una institución social que tiene propósitos específicos orientados a hacer efectiva su participación en el desarrollo del país. El conjunto de tareas universitarias conforman la trascendente misión social, crítica y creativa de la institución. Se ha afirmado que ninguna nación puede avanzar en su desarrollo más allá de donde llegue su educación; más aún el mejoramiento de la calidad de vida de expansión de la capacidad humana en

los individuos y en la sociedad en su conjunto, corresponde a la acción educativa, un sitio vital en el proceso de desarrollo.

La Administración Pública, al ser el medio que utiliza la UNAM para mantener el orden social, satisfacer necesidades de la población universitaria y apoyar al desarrollo económico y social del país debe de movilizar un gran conjunto de organismos, estructuras, personas y recursos que enfrentan diversos problemas como es el de organización.

Desde el punto de vista estructural dichos problemas tienen relación con la división del trabajo, la especialización, la jerarquía y la coordinación. En el aspecto funcional, la Administración Pública tiene la necesidad de planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar sus actividades administrativas, académicas y de investigación, para saber si se cumplieron los objetivos preestablecidos.

El papel que juega el administrador público en la UNAM, es de gran responsabilidad, puesto que el decide los cambios pertinentes para el mejoramiento de la institución, para ello se vale de la acción de "planear" esta consiste en que el administrador realiza una valoración y selección, eligiendo de entre varias alternativas la más viable; es decir, aquella que agrupa los elementos que favorezcan sus objetivos. Asimismo la planeación al ser utilizada como un método dirigido a alcanzar una adecuada toma de decisiones, representa una herramienta útil que da pauta para la actuación.

El administrador tiene que ver hacia el futuro y descubrir cursos alternativos de acción con un nivel aceptable de aplicación, abarca todos los aspectos de la vida humana, concierne por igual a cada fase de la actividad individual o colectiva en la que participe.

Por lo anterior, la función de "planear" se encuentra inseparablemente ligada a toda acción administrativa y, sin duda su utilidad es de carácter indispensable en cualquier

sistema de gobierno: federal, estatal o municipal, porque proporciona la seguridad más amplia de alcanzar mejores metas, brinda el eslabón entre el objetivo y su realización, revela los componentes que se requieren, en un conocimiento amplio que al reunir las ideas mejora el orden en que se deben manejar.

En la actualidad la UNAM ofrece una gama muy variable de carreras, especialidades, maestrías y doctorados acordes a los requerimientos de profesionistas que presenta al país. La Universidad como institución con fines socialmente útiles define y realiza necesariamente su trabajo a partir de una integración constante con la sociedad; es, por tanto una institución social que tiene propósitos específicos orientados a hacer efectiva su participación en el desarrollo del país. El conjunto de tareas universitarias conforman la trascendente misión social, crítica y creativa de la institución.

## APARTADO 2. EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

### 2.1 ANTECEDENTES DE PRESUPUESTO

---

Los orígenes del presupuesto como documento formal se remontan a fines del siglo XVIII, en Inglaterra, donde el Ministro de Finanzas sometió a la consideración del Parlamento sus planes de gasto para el período fiscal inmediato siguiente, incluyendo un resumen de las erogaciones efectuadas al año anterior y un programa de impuestos con recomendaciones para su aplicación. Con esto, se realiza por vez primera la apertura formal de un presupuesto público.

En el sector privado, después de la Primera Guerra Mundial, como parte del avance de las técnicas de administración de empresas, se aprecia la conveniencia de controlar los costos de producción por medio de la técnica presupuestal.

El período que va de 1912 a 1925 se considera como la etapa en que alcanzan su madurez los presupuestos, específicamente, en los Estados Unidos de Norteamérica, ya que se comenzaron a utilizar en el ámbito privado diversos presupuestos como instrumentos de racionalización, acordes con un intenso proceso de diversificación sectorial y de crecimiento económico que requirió de una mayor organización y mayor productividad.

Por estos años, también en los estados de la Unión Americana se inicia formalmente la aplicación de métodos de planeación y racionalización para las empresas, que dieron origen a lo que hoy conocemos como Control Presupuestal, los cuales se difundieron a Europa y principalmente a Francia y Alemania.

Es hasta el año de 1930, en que se lleva a efecto el Primer Simposium Internacional de Control Presupuestal, en Ginebra Suiza, integrado por representantes

de veinticinco países, donde se estructuraron sus principios universales, para obtener un rango internacional.

Se tiene noticias de que fueron empresas de origen norteamericano como "la General Motors, Co., y después la Ford Motor Co., las que iniciaron la aplicación en este país en 1931, de la técnica presupuestal<sup>5</sup> .

Con respecto a nuestra administración pública, fue en 1935 que entró en vigor la Ley Orgánica del Presupuesto de Egresos de la Federación, misma que orientaba la función presupuestaria para responder a la necesidad de catalogar y sistematizar los bienes y servicios adquiridos por el Gobierno Federal.

Posteriormente aparecen las técnicas de presupuesto por programas y actividades o resultados, las cuales fueron introducidas gradualmente en el sistema presupuestario de los Estados Unidos de Norteamérica. En 1946, marca la primera elaboración y presentación de un presupuesto con orientación programática, para 1948, el Departamento de Marina contenía dos clasificaciones: una por objeto de gasto y otra por programas; además se realizaron una serie de estudios tendientes a presentar un presupuesto que proyectara los egresos del gobierno estadounidense.

"Es a partir de 1960 que el presupuesto por programas y resultados adquiere su mayor desarrollo. El sistema de planificación programación y presupuestos, se desarrolló particularmente en el Departamento de la Defensa de los Estados Unidos a comienzos de la década de los sesenta, y luego fue aplicado mediante una directiva presidencial, a todos los departamentos civiles y agencias a partir de 1965. Estas directivas fueron implementadas por la Oficina del Presupuesto a través del Boletín 66-3 del 12 de octubre de 1965, que contiene las instrucciones para establecer un sistema de presupuesto por programas"<sup>6</sup> .

---

<sup>5</sup> Del Río González Cristóbal, Técnica Presupuestal, Edit. Ecasa, México 1981, pp 1-6

<sup>6</sup> Martner, Gonzalo, Planificación y Presupuesto por Programas, Edit S XXI, ILPES, México, 1984, p. 288

En nuestro país, desde finales de los años sesentas, el núcleo financiero de la Administración Pública Mexicana inició esfuerzos para introducir técnicas de programación al presupuesto federal; hasta 1975 la función presupuestal tenía como base al presupuesto tradicional cuya economía principal era la de determinar los bienes y servicios que eran adquiridos por el gobierno. Era un documento administrativo contable donde se denotaban los montos asignados y autorizados a la estructura administrativa del gobierno federal.

El grado de desarrollo del país, proporcionó una nueva técnica presupuestaria para que el mecanismo del presupuesto público evolucionara en una herramienta de mayor precisión para el servicio de las políticas de desarrollo que implementó el gobierno. Así en 1976 se, inicia la implantación de la técnica del presupuesto por programas; como un nuevo método de elaboración presupuestal que comprometía a todos los niveles de la administración, a sabiendas de que esa técnica representaba un cambio trascendental en el proceso presupuestario y que su consolidación debía de ser gradual, a través de su propio desarrollo; dicha implantación se llevó a cabo con la elaboración de un presupuesto "con orientación programática" y, en 1977, con otro denominado programático.

### 2.1.1 DEFINICIÓN DE PRESUPUESTO

La palabra "Presupuesto", proviene del francés "bougette" que significa bolsa. En sus inicios en Francia (1820), la palabra presupuesto se utilizaba como sinónimo de control de gastos.

Hay varias definiciones sobre presupuesto, como es la de Pedro Muñoz Amato, quien señala que el presupuesto es más que un instrumento "es esencialmente un plan de acción expresado en términos financieros. O sea, un conjunto bien integrado de decisiones que determinan los propósitos de una empresa y los medios para lograrlos, incluyendo la disposición de los recursos materiales y humanos, las formas de organización, los métodos de trabajo y las medidas de tiempo, cantidad y calidad... Un

presupuesto es también un instrumento de control y coordinación que puede servir, además, como una cuenta para distintas funciones de la Administración Financiera, tales como el estimado y la recaudación de los ingresos, la limitación de los egresos a los recursos disponibles y la fiscalización de los desembolsos”<sup>7</sup>.

Para Henry Laufenburge, “Presupuesto es también un acto político, es decir, una emancipación de la soberanía popular, en otros términos, el presupuesto es un programa de acción del gobierno expresado en cifras y sancionado por los representantes del país”<sup>8</sup>.

Para Cristóbal del Río, Presupuesto es la “estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un período determinado. Es un conjunto de pronósticos referentes a un período futuro determinado”<sup>9</sup>.

Con lo expuesto, podemos decir que el presupuesto es un instrumento de control por medio del cual se presentan la estimación de los egresos e ingresos, pronósticos y estimaciones de una institución para un período de tiempo determinado. Si consideramos que un presupuesto viene a ser la herramienta fundamental que permite medir en términos cuantificables la acción de una organización, existen varios métodos, puesto que los enfoques pueden ser diversos y requieren por lo tanto de distintas formas de análisis o presentación de acuerdo al problema de que se trate.

El presupuesto no constituye un fin, sino un medio para lograr los objetivos preestablecidos. Su importancia no reside en elaborar un documento financiero, sino en considerar los fines que con este instrumento se persiguen: mejorar las decisiones, racionalizar el uso de recursos, incrementar la productividad, reducir costos, para mejorar

---

<sup>7</sup> Muñoz Amato Pedro, Introducción a la Administración, Edit. FCE, México 1978, p. 141

<sup>8</sup> Laufenburge, Henry, Finanzas Comparadas, Edit. FCE, México 1957, p. 17

<sup>9</sup> Río, Cristóbal del, Op. Cit., Ed.: ECASA, México 1981, pp. 1-5

sus niveles de competitividad y tiempos dentro de cualquier institución o empresa pública.

## **2.2 CLASIFICACIONES PRESUPUESTALES**

---

Las clasificaciones presupuestarias permiten facilitar la formulación, discusión, aprobación, ejecución, control y evaluación del presupuesto, todo esto en función de los objetivos que se pretenden alcanzar en cada institución. Además las clasificaciones presupuestarias permiten contar con información detallada y oportuna que facilita la realización de diversos tipos de análisis.

Las clasificaciones presupuestarias más usuales son las siguientes:

### **2.2.1 INSTITUCIONAL O ADMINISTRATIVA**

---

Esta clasificación se distingue porque todas las dependencias que conforman al sector público deben ser consideradas como unidades presupuestarias, estableciendo la responsabilidad administrativa de los recursos asignados a cada una de ellas.

### **2.2.2 FUNCIONAL**

---

Esta clasificación de presupuesto "agrupa las transacciones del gobierno, según la finalidad particular a que se destine. Su objetivo consiste en presentar una descripción que permita informar al ciudadano común sobre la naturaleza de los servicios gubernamentales que se cubren con el dinero que paga en forma de impuestos y la proporción de los gastos públicos que se destinan a cada tipo de servicio (educación, salud, servicios de correo, telégrafo, etcétera)"<sup>10</sup>.

Este tipo de ordenamiento permite agrupar las transacciones del gobierno por funciones en relación a los propósitos definidos. Al ser aplicada, es posible observar el contenido político de esta clasificación, la clase y el nivel de los servicios públicos, así

---

<sup>10</sup> Vázquez Arroyo Francisco. Presupuesto por Programas para el Sector Público de México. Edit. UNAM, México 1979, p. 147

como el grado de importancia que les asigna el Estado. Generalmente considera tres grupos para su aplicación: a) servicios generales, en el que se incluyen la administración general, los aspectos de defensa y seguridad, los de justicia y relaciones exteriores; b) servicios sociales, que considera las actividades de educación y cultura, de salud pública, el trabajo y la previsión social, y c) servicios económicos, en el que se agrupan las actividades de agricultura, industria, comercio, transportes y comunicaciones.

### **2.2.3 POR OBJETO DE GASTO**

Se destaca por el total de egresos que se destinan a la adquisición de los insumos necesarios para el funcionamiento de las diversas dependencias del sector público, es decir atiende los aspectos contables de las operaciones de las dependencias del sector público, relacionando el gasto con los tipos de bienes o servicios consumidos.

### **2.2.4 ECONÓMICA EN CUENTA DOBLE**

En ésta se identifica la naturaleza económica del gasto, es decir, se diferencian los gastos destinados a las operaciones corrientes de los asignados a operaciones de inversión. Además esta clasificación tiene un rubro establecido para las transferencias y que son los estímulos financieros que el Estado otorga a fin de promover el crecimiento de determinadas ramas o áreas económicas, para financiar la actividad de otros niveles de gobierno.

### **2.2.5 SECTORIAL**

Este tipo de clasificación agrupa los egresos de las diversas dependencias públicas en sectores (económico, sociales y administrativos), y señala los objetivos de cada sector.

## **2.2.6 PROGRAMAS Y ACTIVIDADES**

---

Esta clasificación es la indicada en la incorporación de la técnica de presupuesto por programa y realizaciones. Consiste en agrupar los gastos de las entidades públicas en función a los programas que habrán de realizarse y las actividades que conlleven dichos programas. Su objetivo es relacionar los gastos en función de los programas y de sus resultados.

### **2.2.7 INVERSIÓN**

---

Los presupuestos de inversión, son también conocidos como presupuesto de capital, pueden ser estudiados en categorías diferentes e inclusive por separado, por dos aspectos fundamentales; su financiamiento y su proyección en el tiempo, lo que ha hecho que los países escandinavos presenten dos tipos de presupuesto, y por la razón más universal de que estas erogaciones en inversión automáticamente se proyectan al desarrollo económico. También tomando en cuenta el proceso específico, las metas de este tipo de presupuesto se precisan claramente en términos económicos, y los problemas desde el punto de vista de su resolución, pueden ser cerrados por medios de cálculos económicos objetivos.

El Presupuesto de Inversión se identifica para conseguir el desarrollo económico en una rama determinada de la economía nacional.

## **2.3 PRESUPUESTO POR PROGRAMAS**

### **2.3.1 DEFINICIÓN DE PRESUPUESTO POR PROGRAMAS**

---

González Martner lo define como "un conjunto de programas y proyectos a realizarse en el futuro inmediato"<sup>11</sup>.

Luis Alberto Ferreiro dice que "el Presupuesto por Programas es un instrumento del que se sirve la Administración Pública para adoptar decisiones racionales en cuanto a

---

<sup>11</sup> Martner García, González, Op. Cit. p. 99

sus objetivos en el corto plazo, y desde luego sobre las consecuencias financieras de tales decisiones"<sup>12</sup>.

El Presupuesto por Programas surge como una técnica que fortalece la planificación y que conjuga la orientación de la política económica del Gobierno con los recursos disponibles y, por otra parte, de apoyo a la programación financiera y de actividades a corto y mediano plazo basada en hechos concretos y realizados.

Es decir, que el Presupuesto por Programas no sólo constituye una herramienta de administración o de programación del gasto público de las Instituciones de Educación Superior, sino que constituye una herramienta política, ya que a través de este sistema presupuestario, respaldado por una programación de actividades, las instituciones superiores, no sólo adquieren un compromiso en el aspecto financiero, sino que también responde al cumplimiento de las metas físicas propuestas de la formulación programática.

El Presupuesto por Programas es un instrumento de Planeación que engloba los programas que durante un periodo determinado de tiempo, que generalmente es un año, se van a desarrollar en una institución, enunciando además los objetivos y metas que se pretenden alcanzar en cada programa. El Presupuesto por Programas debe identificar claramente los medios, recursos, tiempo y costo de cada programa específico.

En síntesis, el presupuesto por programas es el mecanismo que permite al administrador público tomar decisiones más racionales con base a los objetivos institucionales expresados en términos monetarios, identificar a los responsables de cumplir o hacer cumplir los objetivos que se persiguen y, hacer previsiones financieras realistas para el futuro de la institución.

---

<sup>12</sup> Ferrero, Luis Alberto, Introducción a la Técnica del Presupuesto por Programas, Edt. UNAM, Mexico 1987, p. 39

El presupuesto es un proceso en el cual se toman decisiones entre diversas alternativas y contribuye a delinear las características básicas de la institución. El presupuesto por programas, se integra de programas de trabajo, que refleja una institución de cierto carácter y personalidad.

En resumen, el presupuesto por programas se considera como un plan de trabajo y un instrumento de realizaciones, que forman parte de uno más amplio, normalmente de mediano y largo plazo, especifica los proyectos concretos que deben llevarse a cabo durante una gestión financiera y con un costo determinado; ello implica interrelacionar y coordinar las metas de largo, mediano y corto plazo, dentro de un sistema armónico de programas específicos, cuyos costos pueden evaluarse unitariamente y cuyo cumplimiento esta a cargo de una unidad ejecutora definida. También ha de identificar claramente, el nivel de cada programa específico, la parte de cada uno de los proyectos y deberá cumplirse durante un periodo determinado, señalando al mismo tiempo los recursos necesarios (físicos y materiales) y la evaluación de la carga financiera correspondiente.

Es a través del presupuesto por programas que la administración concreta en acciones los planes a largo y mediano plazo, por medio del presupuesto por programas se posibilita también la aplicación de una política financiera que oriente los recursos hacia los programas que se determinan, lo cual influye en una racionalización de los mismos y en hacer congruente lo deseable con lo real; sirve de instrumento de apoyo para la toma de decisiones dentro de la fase directiva del proceso administrativo a través del seguimiento y control que se encuentra establecido en el sistema, por medio del cual se evalúan los resultados y se establece la posibilidad de reencausar las acciones; por tales razones se puede concluir, que el presupuesto por programas es una herramienta financiera de planeación, a corto plazo, que sirve de apoyo para que la administración se realice más adecuadamente que confluya su correcta aplicación, invariablemente, a la racionalización de los recursos.

### 2.3.2 CARACTERÍSTICAS DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

- a) Ayuda a la planeación institucional. El presupuesto por programas al fijar objetivos y metas, definir responsabilidades, actividades y al integrar de programas de trabajo, ayuda a realizar una mejor planeación institucional.
- b) Los recursos se asignan para cumplir metas específicas y para que se desarrollen las actividades necesarias para lograr dichas metas.
- c) Se preocupa principalmente por los resultados a obtener.
- d) Utiliza dimensiones reales para el control de sus programas.
- e) Se desarrolla mediante grupos interdisciplinarios y multidisciplinarios de trabajo, es decir, que en la formulación, aprobación, ejecución y control del presupuesto intervienen los diversos grupos de trabajo que conforman la institución. La voluntad en la implantación del presupuesto por parte de los directivos y su respaldo, es indispensable para su buena realización y desarrollo, lo cual da al presupuesto un uso no solamente informativo, sino que lo convierte en un plan de acción operativo, y de patrón de medida con lo ejecutado.

Considerado como instrumento de planificación, el presupuesto por programas permite transformar los objetivos generales en un plan de presupuestos operativos anuales. Es un instrumento eficiente, porque pone de manifiesto la necesidad de planear, al obligar a determinar los objetivos básicos y las actividades que deben desarrollarse en el futuro para cumplir esos objetivos. Su repetición forma conciencia de que es necesario contar con un plan global que oriente la actividad anual de los servicios. Además, impone la necesidad de planificar desde adentro y en consecuencia, es muy probable que los planes, programas o proyectos puedan llevarse a cabo con mayor eficacia y eficiencia.

### **2.3.3 VENTAJAS DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS**

---

Entre las ventajas del presupuesto por programas se encuentran las siguientes:

- Utilizar una clasificación por actividades o resultados finales, permitir al término del ciclo presupuestario, disponer de elementos para formular análisis económicos, políticos, financieros.
- Facilitar el establecimiento de una realización directa con los objetivos y metas del ciclo presupuestario.
- Hace posible determinar las fallas en la ejecución de los programas de trabajo y responsabilizar a los ejecutores.
- Permite elevar el grado de eficiencia de las entidades presupuestarias mediante unidades de medida, costos unitarios y globales, así como coeficientes de rendimiento preestablecidos.

El empleo del presupuesto por programas se concibe esencialmente para servir de instrumento, a fin de cubrir las deficiencias que presentaba el presupuesto tradicional, da importancia a las consideraciones de gestión y resalta no sólo los aspectos financieros, sino también los aspectos físicos más importantes de la actividad presupuestaria; en otras palabras, el presupuesto por programas correlaciona los aspectos financieros del presupuesto con los programas de trabajo, que a su vez presupone la determinación de objetivos y metas por un lado, y por el otro de instrumentos para alcanzar tales metas y objetivos.

## **2.4 PRESUPUESTO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

### **2.4.1 ANTECEDENTES**

---

El principal antecedente de implantación de la técnica presupuestal lo constituye la Reforma Académica Administrativa iniciada a fines de 1966, por el entonces Rector Javier Barrios Sierra.

Esta reforma tiene como propósito reestructurar tanto académica como administrativamente la institución, con el fin de adecuarla a la dinámica experimentada por el país, y responder así a la creciente demanda educativa, de investigación y extensión.

El inicio de la reforma académica impulsa al desarrollo de la reforma administrativa; ésta contempla los siguientes aspectos:

- a) Reestructuración de las dependencias responsables de la administración escolar y general.
- b) Realización de estudios que conlleven a la renovación de sistemas y procedimientos administrativos.
- c) Desconcentración de acciones administrativas a las dependencias, a través de la creación de unidades administrativas en cada una de ellas.

Como parte del punto relativo a la realización de estudios sobre sistemas y procedimientos administrativos, surge la técnica de Presupuesto por Programas, que se vislumbra como un instrumento financiero que permitirá racionalizar los recursos con que cuenta en ese momento la institución.

1968 marca el inicio de un gran avance en la implantación del sistema presupuestal universitario; se presupuestan por vez primera los ingresos que obtienen las diversas dependencias de la UNAM; se inicia la primera estructura de programas, se definen los objetivos, metas y unidades de medida para cada programa, se establecen los primeros controles presupuestales por programas, se integran catálogos de partidas, entre otros.

El presupuesto por programas aparece en el año de 1969 por primera vez, como instrumento pionero de planeación en la UNAM, para apoyar las funciones sustantivas: docencia, investigación, extensión universitaria y como complemento, el apoyo administrativo. Se empieza a obtener los primeros logros, cuando se posibilita racionalizar los recursos a través de la información obtenida por el Anteproyecto de

Presupuesto por Programas, que ya presentaba no sólo los recursos financieros requeridos, sino los objetivos y metas que se pretendían, y fue hasta 1975 que se aplica este sistema en la Universidad.

"El presupuesto universitario, como un instrumento para el desarrollo de las funciones que tiene encomendadas la Universidad, es dinámico y debe adaptarse al proceso de actualización y perfeccionamiento en el cual esta inmersa nuestra Institución"<sup>13</sup>.

La Universidad Nacional Autónoma de México ha establecido las siguientes políticas generales para llevar a cabo la racionalización del ejercicio presupuestal:

- ◆ "Toda erogación deberá sujetarse a la asignación presupuestal; asimismo se podrá solicitar redistribuciones financieras, siempre y cuando exista economía en otras partidas presupuestales.
- ◆ Todo gasto se realizará en función y cumplimiento de los programas, proyectos y actividades sustantivas de cada dependencia.
- ◆ En toda erogación por grupo y partida de gasto deberá existir un control absoluto, a fin de evitar sobregiros.
- ◆ Las redistribuciones financieras podrán efectuarse después de haber sido aprobado el presupuesto por el Consejo Universitario"<sup>14</sup>.

## 2.4.2 ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA

La Estructura Programática Universitaria, "es la parte central de la técnica de presupuesto por programas de esta Universidad; en ella se conjugan sistemáticamente

---

<sup>13</sup> *Instructivo de Ejercicio y Catálogo Presupuestal*, Ed. UNAM, México 1996, p. 7

<sup>14</sup> *Ibidem*, p. 12

los programas y subprogramas con los recursos encaminados al cumplimiento de las funciones de docencia, investigación, extensión universitaria y apoyo administrativo<sup>16</sup>.

El presupuesto por programas requiere de un plan general de clasificación que integre los diversos tipos de actividades que desarrolla la institución, para sistematizar la ejecución y así constituir la estructura programática.

#### **2.4.3 LAS PARTES QUE LA INTEGRAN SON:**

***Función:*** "Es la razón de ser de un órgano administrativo; la división del esfuerzo total, dirigida hacia una finalidad de la Institución. Por ejemplo, dentro de la UNAM, las funciones sustantivas son: la Docencia, la Investigación, la Extensión Universitaria y una adjetiva que es el Apoyo Administrativo"<sup>16</sup>. Es un elemento constitucional básico, en el cual se pretende alcanzar un objetivo determinado.

***Programa:*** Se entiende por programa, un instrumento destinado a cumplir las funciones de la Institución, en el se definen objetivos, metas y se establecen recursos y tiempos dentro del marco y secuencia convenientes. Es considerado como "el elemento principal de la técnica del presupuesto por programas y es la base para la asignación de recursos, aprobación, ejecución, control y evaluación del presupuesto. Las funciones de docencia, Investigación y Extensión Universitaria se subdividen en los siguientes programas"<sup>17</sup>:

---

<sup>16</sup> Instructivo de Ejercicio y Catálogo Presupuestal, Op. Cit p. 213

<sup>16</sup> Ibidem p. 214

<sup>17</sup> Ibidem p. 215

## **1 "DOCENCIA**

- 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 a la Docencia

## **2 INVESTIGACIÓN**

- 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 EXTENSIÓN UNIVERSITARIA**

- 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 APOYO**

- 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<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Presupuesto UNAM, Edt. UNAM, México 1996, p. 31

Según sea el objetivo a cumplir los programas se clasifican en programas de operación y programas de inversión mismos que se distinguen unos de otros conforme a lo siguiente:

**Programa de Operación:** Es el conjunto de acciones que da como resultado final, el logro de una meta anual (prestación de un bien o servicio). Se encuentra ligado a la administración y funcionamiento de la institución, se realiza para satisfacer necesidades inmediatas y su gasto total se efectúa del ejercicio presupuestario.

**Programa de Inversión:** Instrumento a través se fijan las metas que se obtendrán mediante la ejecución de un conjunto integrado de proyectos a corto y largo plazo. Permite elevar el nivel institucional a través de la realización de estos proyectos.

**Subprograma:** "Es la desagregación de un programa debido a la naturaleza diversa de las metas que contempla"<sup>19</sup> . Es una división de ciertos programas que por su magnitud a la estructura organizativa a que están sujetos en cada organismo, son susceptibles de subdivisión, siendo su objetivo facilitar la ejecución de un campo específico, mediante acciones concretas que realizan determinadas unidades de operación. O sea, permite la mejor comprensión y mayor dominio de los programas a través de la división específica de los mismos.

**Actividad:** "Es la división más reducida a cada programa o subprograma, o sea, una de las acciones que se llevan a efecto para cumplir las metas de un programa"<sup>20</sup> ; consiste en la ejecución de ciertos procesos o trabajos que en muchas cosas se identifican con unidades operacionales. Son las acciones concretas a desarrollar, con un carácter íntimo de relación y complementario entre sí, a través de los cuales se cumple el programa correspondiente. Es la etapa que permite alcanzar las metas y los objetivos expresados en el programa.

---

<sup>19</sup> Instructivo de Ejercicio y Catálogo Presupuestal. Op. Cit p. 214

<sup>20</sup> Idem.

**Tarea:** "Operación específica que forma parte de un proceso destinado a producir un resultado determinado"<sup>21</sup> . Se entiende como la ejecución específica a desarrollar a fin de conseguir resultados concretos.

Es importante que los programas conjunten acciones coordinadas, capaces de producir resultados homogéneos y cuantificables; igualmente importante es que se integren por los elementos necesarios para su funcionamiento y operación.

Cabe señalar que las categorías programáticas en tanto elementos que coadyuvan al alcance óptimo de metas contenidas en el presupuesto por programas, brindan la posibilidad de racionalizar y jerarquizar las acciones administrativas de la institución, generan con ello un importante ahorro de recursos financieros, humanos y materiales; en resumen, son el instrumento a través del cual es viable realizar la mejor aplicación de las acciones programadas.

#### **2.4.4 ELEMENTOS DE UN PROGRAMA:**

"El programa es el instrumento central de la Técnica del Presupuesto por Programas; a través de él se plantean las necesidades y se analizan posibilidades, se asignan los recursos, se ejecutan las acciones, se contabiliza el gasto y se evalúa el cumplimiento de las metas"<sup>22</sup> . El programa esta integrado por los siguientes elementos:

**"Objetivo:** Expresión cualitativa de los fines que se pretenden alcanzar; constituye la directriz para el establecimiento y desarrollo de los programas de trabajo. Los objetivos deben ser planteados en forma clara y precisa. **Meta:** Expresión cuantitativa de los objetivos que se persiguen, para un periodo determinado. **Unidad de Medida:** Es la unidad asociada a un bien o servicio que se considera como representativo de resultado final a alcanzar en un programa y de cuya cantidad a lograr resulta una meta.

---

<sup>21</sup> Diccionario de la Lengua Española, Ed. Larousse, México 1995, p. 633

<sup>22</sup> Instructivo de Ejercicio y Catálogo Presupuestal, Op. Cit. p. 215

**Recursos:** Insumos financieros, materiales y humanos que hacen posible la realización de las actividades que permiten alcanzar las metas y objetivos. **Unidad Ejecutora:** Es la entidad responsable de llevar a cabo la operación y ejecución de una serie de actividades para alcanzar los objetivos y metas establecidas en los programas<sup>23</sup>

Es decir el programa es una formulación realizada con el propósito de cumplir las funciones de la institución con objetivos determinados que pueden ser confiables o no en términos de un resultado final, metas a las cuales se llegará contando con un conjunto de medios que influyen en recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos e información, llevados a cabo por la entidad o entidades responsables de que se trate.

En base a lo anterior cada programa sostiene la información relativa a sus metas, actividades, costos y recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos, así como las unidades de medida que permitan su evaluación posterior.

La estructura programática será por tanto la suma total de los programas que ejecuta la Universidad Nacional Autónoma de México, conformadas por niveles de responsabilidad, de decisión y de operación para alcanzar sus objetivos. La parte total de tal estructura son los propios programas, los que pueden ser definidos como los "instrumentos" destinados a cumplir ciertas funciones de la institución en la cual se establecen objetivos y metas cuantificables o no, en términos de producto final y que se lograron de un conjunto de esfuerzos con los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos que le son asignados, con un costo global y unitario determinado y cuya ejecución queda a cargo de una o varias unidades

Para una mejor comprensión de la estructuración y funcionamiento del presupuesto por programas en la UNAM, se tiene el esquema orgánico funcional del sistemas presupuestal. (Ver anexo 1)

---

<sup>23</sup> Presupuesto UNAM, Op. Cij p. 33

### **APARTADO 3. PROCESO DE LA PROGRAMACIÓN- PRESUPUESTACIÓN EN LA SUBDIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN.**

#### **3.1 DIRECCIÓN GENERAL DE TV UNAM**

---

En agosto 31 de 1950, fue inaugurada oficialmente la televisión comercial en México, la Universidad se encontraba cerca de la vanguardia en el uso de aquellas novísimas tecnologías. Como ejemplo consideramos que México ha estado desde 1948, vinculado al desarrollo de la televisión con fines educativos.

Sin embargo, por múltiples razones, el ímpetu de estos primeros pasos innovadores no pudo seguir el ritmo avasallador del fenómeno técnico y social llamado "Televisión". Durante dos décadas los esfuerzos universitarios no lograron trascender más allá de sus instalaciones.

En los años setentas existía ya infraestructura suficiente para intentar coordinar y dar coherencia a los medios técnicos y recursos humanos de que se disponía; la Facultad de Medicina y la Facultad de Química, unen sus departamentos audiovisuales para crear un nuevo organismo llamado DIDACTA, A.C., que se encargaría de producir materiales didácticos y programas de apoyo a la enseñanza, creando además la primera Videoteca Didáctica.

Su propia dinámica lleva a este organismo a separarse de las facultades que le dieron origen, para brindar servicios al conjunto de la comunidad universitaria, permitiendo su transformación en un centro universitario de producción de recursos audiovisuales (CUPRA), organismo que ampliaría sus funciones de apoyo a la docencia agregando las de difusión cultural. Paralelamente la Dirección de Divulgación Universitaria, conjuntamente con la empresa privada "Televisa", produce y transmite

numerosos programas, hasta que en 1985, la administración del doctor Jorge Carpizo decide su fusión creando la Dirección General de Televisión Universitaria.

En enero de 1985, se creó la Dirección General de Televisión Universitaria "TV UNAM".

En enero de 1989, bajo la Rectoría del doctor José Sarukhán Kermez, TV UNAM pasa a formar parte de la Coordinación de Difusión Cultural, incorporando así, junto a su función de apoyo didáctico, el cumplimiento de la tercera función sustantiva de la Universidad: la difusión del conocimiento y la cultura.

La Dirección General de TV UNAM, es una dependencia integrante de la Universidad Nacional Autónoma de México, productora de programas de televisión, con fines culturales y educativos, abierta al trabajo conjunto y con una variedad considerable de experiencias de colaboración interinstitucional.

Esta Dirección esta constituida actualmente por una comunidad de 285 trabajadores, dividida en cuatro subdirecciones: Producción; Comunicación y Comercialización; Planeación y Organización; Técnica y una Unidad Administrativa. Posee los recursos humanos, instalaciones y equipo técnico profesional para lograr los fines sustantivos que persigue. La Dirección General de TV UNAM, no ha dejado de trabajar para ocupar un lugar en el espacio audiovisual, tanto nacional como internacional. Su programación se transmite actualmente por los canales abiertos, el sistema por cable y satélite, destacando su presencia en el canal 22, canal 11, canal 13, Sistema de Radio y Televisión Mexiquense, Jalisciense y Morelense, diversos sistemas de cable en el país, en España y Latinoamérica a través del sistema hispasat.

El objetivo general de esta Dirección es: vincular a la comunidad universitaria entre sí, y a ésta con la comunidad nacional, a través de la televisión y el video como brazos de extensión del conocimiento y la expresión artística que genera la Universidad.

TV UNAM, se encuentra ante una disyuntiva: mantenerse como una dependencia sin vinculación permanente con los demás subsistemas y con una presencia discreta en canales abiertos, o ser una expresión audiovisual del conocimiento y de la producción artística de la Universidad, a través no sólo de programas al aire, sino mediante la producción de videos para el mercado educativo y cultural, tanto nacional como iberoamericano.

Se presenta la estructura orgánica y el organigrama de la Dirección General de TV UNAM. (Ver anexo 2)

### **3.2 SUBDIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN**

Dentro de la estructura orgánica de la Dirección General de TV UNAM, se encuentra la Subdirección de Comunicación y Comercialización, la cual para su funcionamiento esta conformada por tres departamentos: Difusión y Comercialización; Intercambio Académico; Información y Documentación, y dos áreas: Evaluación y Capacitación, Programación y Continuidad.

#### ***Objetivo Principal***

Establecer comunicación con la Comunidad Universitaria, con otras dependencias nacionales e internacionales para contribuir al logro de los objetivos de TV UNAM.

#### ***Funciones***

Acordar con la Dirección General, las estrategias y lineamientos a seguir en el desarrollo de las actividades de la Subdirección. Buscar entre las dependencias universitarias, organismos públicos y privados a nivel nacional, interesados en establecer coproducciones de programas con TV UNAM. Apoyar, asesorar y representar a la Dirección General de TV UNAM en tareas propias de la Institución. Planificar, coordinar y supervisar con los jefes de departamento los proyectos y actividades de la

**Subdirección.** Elaborar el programa anual de trabajo, el anteproyecto de presupuesto y el informe anual de actividades de la Subdirección.

#### **Departamento de Difusión y Comercialización**

---

##### ***Objetivo***

Difundir a organismos públicos y privados a través de los medios de difusión y relaciones públicas: Teleconferencias, cursos, programación, así como los servicios que esta dependencia ofrece.

##### ***Funciones***

Promover y llevar al cabo actividades de comercialización de las producciones de TV UNAM en el ámbito internacional, como en el extranjero. Planificar estrategias de difusión para dar a conocer al exterior de la dependencia los eventos y actividades que se realizan. Definir y coordinar estrategias ante los medios de comunicación y otras instituciones para dar a conocer la programación y todas aquellas tareas que realiza la institución. Planear, coordinar y participar en eventos, muestras, exposiciones, ferias, etcétera. Para dar a conocer y promover las producciones de TV UNAM que se puedan comercializar. Mantener comunicación permanente con organizaciones públicas y privadas dedicadas a la producción televisiva. Coordinar trámites y ubicar a prestadores de servicio social en todas las áreas que lo requieran.

#### **Departamento de Intercambio Académico**

---

##### ***Objetivo***

Vincular a TV UNAM al interior de la UNAM, así como con otras universidades e instituciones culturales del país y del extranjero, con el fin de fomentar acciones de intercambio, coproducciones, capacitación y eventos que enriquezcan el quehacer televisivo.

### ***Funciones***

Mantener contacto con dependencias de la UNAM, con el fin de lograr acciones conjuntas que permitan el intercambio, la coproducción y la capacitación en materia de televisión y video, así como la elaboración de proyectos comunes. Trabajar conjuntamente con los organismos nacionales e internacionales, para apoyar y contribuir con el desarrollo de la Asociación de TV Educativa Iberoamericana (ATEI). Planificar, coordinar y difundir los cursos de capacitación, para el personal de TV UNAM y otras instituciones que lo requieran de estos servicios a nivel nacional. Selección, evaluación e inscripción de programas de TV UNAM en cursos, festivales y muestras nacionales e internacionales. Asistir y participar en reuniones de la Red Universitaria de TV Video.

### **Departamento de Información y Documentación**

#### ***Objetivo***

Organizar, controlar y conservar en condiciones óptimas todos los materiales videogravados, que produzcan o adquiera la Dirección General de TV UNAM.

#### ***Funciones***

Catalogar, clasificar y etiquetar los materiales videogravados que ingresen al departamento. Mantener contacto permanente con el Coordinador de Producción Ejecutiva y los Jefes de Departamento de Producción, Productores, Realizadores y Asistentes, para determinar los lineamientos en la entrega de materiales terminados y el préstamo de los mismos. Coordinar los procesos técnicos del material videogravado, que ingresa al departamento. Elaborar y tramitar la solicitudes de copias de series de programas de acuerdo a las necesidades de transmisión, préstamo y venta. Mantener constantemente informada la Subdirección de Comunicación y Comercialización de los avances y dificultades que se presenten en el desarrollo de las actividades del departamento. Supervisar y controlar la entrega, salida y existencia de videocasetes (altas y bajas del departamento). Mantener comunicación permanente con el

Departamento de Ingeniería, para efectuar una programación de mantenimiento preventivo o correctivo del equipo asignado. Supervisar el buen estado de los equipos y materiales asignados al departamento.

#### **Área de programación y Continuidad**

---

##### ***Objetivo***

Planear la producción televisiva que genera TV UNAM y que se transmite mediante los distintos canales de televisión abierta, por cable y vía satélite, así como realizar el seguimiento de las transmisiones, con la finalidad de mantener la continuidad y supervisar la calidad de las emisiones.

##### ***Funciones***

Supervisar el copiado de los programas que se envían para su transmisión al aire. Elaborar la programación al aire de TV UNAM por cada uno de los canales abiertos, por cable y vía satélite. Etiquetar e identificar el material que se emite a los canales de transmisión. Distribuir y recuperar los materiales de cada uno de los canales de transmisión. Observar y evaluar la calidad de la imagen los programas durante la transmisión al aire. Mantener contacto permanente con el Coordinador de Servicios para la Producción, para determinar la programación de servicios de post-producción que se requieran para elaborar el material de transmisión.

#### **Área de Capacitación y Evaluación**

---

##### ***Objetivo***

Propiciar el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos de la dependencia, mediante la organización de cursos de capacitación que mejoren las habilidades en el trabajo del personal, así como evaluar el desempeño laboral que estos tengan a lo largo del año.

### ***Funciones***

Promover actividades que apoyen la formación y actualización de trabajadores universitarios de instituciones estatales o privadas, abocadas a la producción de televisión.

### **PROBLEMÁTICA**

---

La problemática interna en la Subdirección de Comunicación y Comercialización es la siguiente:

**ORGANIZACIÓN:** Carencia de un sistema de cómputo programático presupuestal que permita el acceso oportuno a los datos que se generan en los departamentos que conforman la Subdirección de Comunicación y Comercialización, para la correcta toma de decisiones. Asimismo existe escasa comunicación entre el personal de los departamentos y áreas sustantivas, lo que obstaculiza su eficiencia laboral y, por ende, la consecución de los objetivos de dicha Subdirección, escasa coordinación con el personal para las diferentes actividades que se desarrollan en cada departamento y hagan accesible el intercambio de información para el mejor funcionamiento de la misma.

**ADMINISTRACIÓN:** Las políticas y métodos administrativos internos no se llevan a cabo en su totalidad, dando origen a una administración operacional ineficiente. No se cuenta con los recursos (materiales y financieros) necesarios para alcanzar las metas establecidas, lo cual restringe el desarrollo de las diferentes actividades a efectuarse, lo que ocasiona que varios proyectos no se lleven a cabo en su totalidad.

Se presenta la estructura orgánica y el organigrama de la Subdirección de Comunicación y Comercialización. (Ver anexo 2)

### **3.2.1 PLANEACIÓN DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS**

---

Al planear debemos tener presente una variable muy importante que es, que la planeación será distinta en cada Institución en que se aplique, puesto que no existen dos

situaciones de planeación idénticas, ya que los recursos, necesidades y medio ambiente de cada una, serán distintas también.

Para lograr la adecuada aplicación del presupuesto por programas es recomendable desarrollar las siguientes etapas, con el propósito de alcanzar resultados más satisfactorios en el trabajo presupuestario.

En la planeación se contempla la determinación y alcance de los objetivos de concordancia, con la problemática por solucionar, estableciendo la prioridad de aplicación del programa elegido con base en metas específicas. Dentro de esta etapa se definen las formas y niveles de rendimiento de los programas a instrumentar.

Es la fase donde se plasma cómo, cuándo y con qué se piensa cubrir y cumplir los objetivos preestablecidos de la institución en sus diferentes funciones y responsabilidades. Nos permite la toma de decisiones presente, con una visión hacia el mañana y por lo tanto, nos permite definir cuales serán las áreas que necesitarán más atención en el futuro; así como nos proporciona información acerca de las oportunidades y problemas posteriores que deberá afrontar la Institución.

### **Anteproyecto de Presupuesto**

El anteproyecto de presupuesto es elaborado en cada departamento que conforman la Subdirección por cada jefe de departamento o área, se envía al Subdirector de Comunicación y Comercialización para su revisión y observaciones, posteriormente es enviado a la Subdirección de Planeación y Organización para su aprobación, esta Subdirección aprueba el documento y posteriormente prepara el anteproyecto general de TV UNAM, para remitirlo en cuanto este listo a la Dirección General de Programación y Presupuestación para su análisis y aprobación ante las instancias correspondientes.

El tiempo que el presupuesto tarda para su aprobación definitiva, no implica que los programas de trabajo no se lleven a cabo a principios de año, puesto que a cada dependencia universitaria se le asigna un presupuesto previo en base a la redistribución

presupuestal que tuvo al año anterior y así ejercer el presupuesto, en base a las políticas y criterios establecidos en el Instructivo de Ejercicio y Catálogo Presupuestal de la UNAM.

### **3.2.2 PROGRAMAS PRESUPUESTALES**

---

La programación es la forma secuencial de los programas, la cual define la unidad o área que ejecuta dicho programa. Esta fase es una de las de mayor trascendencia en el desarrollo de las funciones sustantivas, ya que a través de ella se posibilita la jerarquización y priorización de las acciones a desarrollar, permite asegurar más racionalmente los recursos y apoyar aquellas acciones y proyectos prioritarios.

### **DEPARTAMENTO DE DIFUSIÓN**

---

***PROYECTO:***

Boletín bimensual interno  
Cartelera Semanal (periódico)  
Cine-Club Externo  
Exposiciones  
Conferencias de prensa  
Boletín Externo  
Triptico para difundir cursos  
Cine-club interno  
Cine-club infantil  
Comunicación interna  
Visita guiada  
Señalización  
Integrar áreas de TV UNAM  
Comercialización

**OBJETIVO:** Dar a conocer a los universitarios y al público en general las actividades de TV UNAM, a través de los medios de comunicación intrauniversitarios y externos.

**FUNCIÓN:** Elaborar y llevar a cabo la estrategia de comunicación para difundir las actividades de TV UNAM.

#### **DEPARTAMENTO DE INTERCAMBIO ACADÉMICO**

---

**PROYECTO:**

Cursos y Teleconferencias

Festivales

Asociación de Televisión Educativa Iberoamericana (ATEI)

Red (ANUIES)

Donaciones

Realización para ATEI sobre Capitulo México

**OBJETIVO:** Promover la difusión y realización cultural a la comunidad universitaria, nacional e internacional, mediante los programas de TV UNAM, sea en festivales y muestras nacionales e internacionales.

**FUNCIÓN:** Promover actividades que apoyen la formación y actualización de trabajadores universitarios e instituciones estatales o privadas abocadas a la producción de la televisión.

#### **DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN**

---

**PROYECTO:**

Videocasetes.

Sistema de Código de barras

Bóveda Masters

**OBJETIVO:** Organizar y conservar los materiales videográficos, que produzca o adquiera TV UNAM. Así como desarrollar los procesos de automatización de la información del departamento.

**FUNCIÓN:** Coordinar las actividades planteadas en los procesos técnicos y en las actividades derivadas de la atención a los usuarios, internos y externos.

#### **ÁREA DE PROGRAMACIÓN Y CONTINUIDAD**

---

**PROYECTO:**

Video-club de préstamo  
Continuidad de las teleconferencias

**OBJETIVO:** Planear y supervisar la programación de los programas televisivos que produce la Dirección General de TV UNAM, que se transmite a través de los canales televisivos abiertos.

**FUNCIÓN:** Realizar proyectos y transmisión para cubrir los horarios y espacios televisivos con los que cuenta la Dirección General de TV UNAM. Evaluar los materiales, dar continuidad a las transmisiones, realizar transferencias de los programas y efectuar el envío de los canales.

#### **ÁREA DE EVALUACIÓN Y CAPACITACIÓN**

---

**PROYECTO:** Organizar diez cursos internos (iluminación, cámara, video clip, etcétera) que se impartirán en las instalaciones de TV UNAM y cuatro vía satélite (internet, video científico) en los que se ha planteado combinar la teoría y la práctica.

**OBJETIVO:** Contribuir mediante la organización de cursos de capacitación que mejoren las habilidades en el trabajo del personal de TV UNAM, así mismo para otras instituciones dedicadas al quehacer televisivo

**FUNCIÓN:** Promover actividades que apoyen la formación y actualización de trabajadores universitarios e instituciones estatales o privadas abocadas a la producción de televisión.

### **3.2.3 EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS**

La Subdirección de Comunicación y Comercialización teniendo ya autorizada la asignación presupuestal correspondiente, comienza a generar compromisos presupuestales por medio de las áreas de Presupuesto, Recursos Materiales y Servicios Generales, es decir, contrae un compromiso con base en la adjudicación de un pedido, orden de trabajo o contrato, que posteriormente se tienen que justificar con los documentos correspondientes al gasto que se generó. Cada bimestre la Subdirección de Planeación y Organización elabora un cierre de ejercicio para determinar la disponibilidad presupuestal de cada una de las partidas y posteriormente emitir un reporte por partida y tipo de ejercicio, y así verificar cuanto se ha ejercido en ese periodo y saber cuánto se tiene de saldo por ejercer. Asimismo detectar errores, omisiones u otro tipo de anomalías.

### **3.2.4 CONTROL DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS**

Es la etapa del proceso presupuestario que consiste como su nombre lo indica en controlar los egresos e ingresos que se generan en la Subdirección de Comunicación y Comercialización, mediante un registro de las operaciones realizadas durante el ejercicio financiero, esto es con la finalidad de verificar, validar, rectificar y valorar las acciones emprendidas y apreciar el cumplimiento de los propósitos y políticas establecidas previamente.

Parte fundamental del control constituye la evaluación como proceso racional y sistemático de análisis respecto de las actividades y funciones desarrolladas por la

Administración Pública; en ese sentido, actúa como instrumento que posibilita los resultados, estableciendo para ello la corrección de objetivos y metas.

Con base en la anterior consideración, es posible definir el control como un conjunto de actividades dirigidas a determinar el grado de avance y resultados obtenidos en la ejecución de los planes o programas de desarrollo en un período específico.

### **3.2.5 EVALUACIÓN PROGRAMÁTICO-PRESUPUESTAL**

Etapa de comparación entre los recursos utilizados y las metas alcanzadas; en esta etapa se pretende la búsqueda de los orígenes, causas y efectos de las desviaciones físico-financieras, a fin de formular las recomendaciones para la adopción de medidas correctivas y retroalimentar la planeación-programación del gasto de la Subdirección.

Cuando se habla de desviaciones se hace referencia a la variación existente entre lo presupuestado y lo real, parte gastada los cuales, como es fácil asumir unas veces serán favorables y otras desfavorables.

#### ***Informe del Avance Programático Presupuestal***

Este informe se elabora con la finalidad de explicar la situación del presupuesto por programas, tanto en su parte física como presupuestal; enviado a la Subdirección de Planeación y Organización de la Dirección General de TV UNAM para su revisión y validación, para cuando lo requiera auditoría interna y externa.

## APARTADO 4. ALTERNATIVA PARA LA AUTOMATIZACIÓN DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

### 4. PROYECTO DE AUTOMATIZACIÓN DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

#### 4.1 DIAGNÓSTICO

---

Victor Manuel Chávez dice "el diagnóstico es un documento, que puede o no llevar a tomar medidas prácticas a partir del contenido, en el que se puede distinguir lo que se busca, lo que se encuentra, y lo que se presenta en realidad"<sup>24</sup>. Es un instrumento que nos auxilia a observar la realidad administrativa en su momento y a proponer o aportar soluciones coherentes para cada situación o problema que se presente.

Así tenemos que:

**Información.** Con este recurso se evalúa, ordena, sorprende y estimula el desarrollo de una sociedad, reduce la incertidumbre, revela alternativas adicionales, ayuda a eliminar las opiniones irrelevantes o pobres, influye sobre el proceso laboral, cambia actitudes, estimula acciones dinámicas, proporciona señales de avisos de situaciones inesperadas.

La información en el presupuesto-programático no solamente, debe contener datos, cifras, sino también imágenes, como son los gráficos, documentos y, en un tiempo determinado, por voz, estos componentes se intercomunican e interrelacionan para una mejor comprensión de la información.

Para realizar un proyecto de actualidad, es necesario entender, conocer e interpretar el presente para proyectar un futuro con mayor precisión.

---

<sup>24</sup> Martínez Chávez Victor Manuel, Teoría y Práctica del Diagnóstico Administrativo, Edt. Trillas, México 1969, p. 8

**Antecedentes:** La dirección General de TV UNAM, dentro de su administración de recursos financieros y presupuestales actualmente cuenta con un equipo de cómputo necesario más no suficiente para solventar las cargas de trabajo que se generan en la dependencia, un programa de Contabilidad Integral (COI), sistema utilizado para llevar a cabo el control de los registros contables y presupuestales que se generan en las cuatro Subdirecciones y la Unidad Administrativa que conforman la dependencia. Dicho programa como su nombre lo indica, es un sistema exclusivamente para la contabilidad, lo cual ocasiona resultados mínimos presupuestales, un pequeño programa en Dbase para el control de los ingresos propios que genera la dependencia. Esto implica que se realicen algunos programas adicionales en materia de computación para solventar la necesidad en el procesamiento de información y con esto tener los datos y documentación para la toma de decisiones.

El manejo y control de los recursos financieros y presupuestales de la dependencia están centralizados en el área de contabilidad y presupuesto, lo que ocasiona que cada una de las subdirecciones de la Dirección General de TV UNAM, por cuenta propia lleven el registro de los mismos ya sea manualmente o por computadora, utilizando paquetes como es el excel, word, para emitir sus reportes presupuestales y así tener un control aproximado más no real de los egresos generados en las mismas.

Por la experiencia profesional que se tiene en el área de presupuesto es necesario e indispensable, automatizar el sistema que es rutinario, laborioso, realizado manualmente, lo que ocasiona el retraso para emitir los informes oportunamente; las sugerencias que se hacen son:

- Elaborar un sistema automatizado que coadyuve a la mejor toma de decisiones.
- Proponer alternativas de trabajo para el desarrollo dinámico de la información.
- Desarrollar sistemas que se apegue a la normatividad y lineamientos establecidos por la Subdirección Técnica con acuerdo del departamento de Informática.

- **Aprovechar la tecnología de información de manera racional y que actúe como control para la evaluación de los programas o proyectos.**

*Ventajas:* Con este proyecto se seguirán con detalle los movimientos programáticos-presupuestales, por tal motivo la información deberá ser oportuna y exacta, será el recurso esencial para mantener las operaciones óptimamente y proporcionar alternativas viables y confiables, así como se conocerá en forma anticipada la manera en que se coordinan las diversas actividades de la Subdirección de Comunicación y Comercialización, previendo que no haya duplicidad de funciones, que los objetivos sean cumplidos con oportunidad, la información sea adecuada, las cargas de trabajo sean razonables, etc., se tendrá un control presupuestal que medirá el avance que guarda la Subdirección respecto al objetivo determinado previamente. Dicho control servirá para detectar los errores que haya sufrido el plan trazado, se analizará su grado de importancia en relación a las metas preestablecidas de cada área; asimismo a través de un análisis se podrán establecer las medidas correctivas a aplicar, a fin de que omisiones ocurridas por alguna causa disminuyan y/o desaparezcan, se evitará con esto que aquellas puedan poner en peligro la obtención de los objetivos establecidos.

*Oportunidad.* Cuando se elabore un estudio o seguimiento preciso de alguna situación detallada, se pueda obtener la información actualizada en el momento específico para la toma de decisiones.

*Relevancia:* Cuando la información nos proporciona el qué, porqué, dónde, cuándo, quién y cómo se erogó dicho recurso, este aspecto lo proporciona el área usuaria ya que dependiendo de su interés se determina la utilidad de la misma.

#### **4.2 FACTIBILIDAD**

---

*Equipo.* El equipo que se utilizará para este proyecto, es el existente en la Subdirección de Comunicación y Comercialización: una computadora 486, Disenix; su utilidad será la de almacenar la información que se genere en cuestiones

presupuestales. Una impresora Laserjet IIP Plus Hewlett Packard, su servicio será la emisión de documentos de calidad. No obstante de que existe en el mercado equipo de mayor capacidad y calidad, se verá la posibilidad de adquirirlo en un futuro inmediato, ya que responderá a las necesidades de la Subdirección, para una mejor operatividad y control de la información generada.

Los programas o paquetes que se mencionan, son algunos que se utilizarán, para responder a las necesidades del sistema integral de programación-presupuestación del proyecto:

## **Software de la Automatización**

<b>PROGRAMAS</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
<b>Lotus for Windows</b>	Programa para utilizarse en el ambiente de ventanas.
<b>Excel</b>	Hoja electrónica de datos y se enfoca a la solución de cuestiones (financieras, estadísticas y contables).
<b>Word for Windows</b>	Programa para utilizarse en el ambiente de ventanas y se enfoca al procesamiento de palabras (oficios, cartas, y documentos).
<b>Dbase IV Campiter Pack</b>	Programa para el manejo de base de datos y programación de dichas bases.
<b>Norton Antivirus</b>	Programa para la detección, prevención y erradicación de virus informáticos.

*Instalaciones.* El área de trabajo deberá responder a las medidas mínimas de compatibilidad y seguridad en el manejo de la información.

*Equipo Humano.* Para el desarrollo y cumplimiento satisfactorio de este proyecto se necesita de una persona que coordine el sistema, el cual tendrá la responsabilidad de dirigir, plantear y diseñar los requerimientos en materia programática-presupuestal, como también, revisar periódicamente el avance, tomar decisiones para la implementación y desarrollo del mismo.

Un programador, que coadyuve en materia de programación-informática, tendrá la responsabilidad de instalar los programas, que se utilizarán en el desarrollo de este proyecto.

Cabe mencionar, que con este sistema se tendrán que solventar los requerimientos programáticos-presupuestales de la Subdirección de Comunicación y Comercialización; que se presenten en la implementación del nuevo sistema. Se considera que con la operatividad de este proyecto y en base a los resultados obtenidos, se haga extensivo a las otras tres subdirecciones, y posteriormente sea utilizado en red local, para un mejor control de los egresos en la dependencia.

### 4.3 DISEÑO

El cronograma de trabajo que se plantea para la realización del proyecto que se describe es de diez semanas a lo máximo, y en cada una de las etapas se indica su tiempo de duración, término y su posible rezago -holgura-.

Cronograma de Trabajo. Descripción de actividades y tiempo

DESCRIPCIÓN	DURACIÓN SEMANAS	TIEMPO DE TÉRMINO	HOLGURA
<b>Diagnóstico</b>			
Información	2	3	1
Antecedentes	1	2	1
Ventajas	2	2	0
<b>Factibilidad</b>			
Equipo de Cómputo	2	2	0
Programas	2	3	1
Instalaciones	1	1	0
Equipo Humano	3	3	0
<b>Diseño</b>			
Base de datos	4	6	2
Llave primaria	2	3	1
<b>Programación</b>			
Presupuesto Modificado	5	7	2
Programación Modificada	5	7	2

DESCRIPCIÓN	DURACIÓN SEMANA	TIEMPO DE TÉRMINO	HOLGURA
Pruebas	1	2	1
Implantación			
Manuales	1	1	0
Curso	1	1	0
Evaluación	2	2	0

**Llave Primaria.** Es la llave que se utilizará en la base de datos, como es:

Nombre (del campo)	Tipo	Longitud	Descripción
año	carácter	4	Los cuatro dígitos del año
día	carácter	2	Número del día en que se captura el documento
mes	carácter	2	Número del mes que corresponda
partida	carácter	3	La clave de la partida presupuestal
T/E	carácter	1	La letra que corresponda al tipo de ejercicio del gasto D (directo) C (centralizado) S (complementario).
subprog.	carácter	2	El número que corresponda al subprograma de que se trate.
U. Resp.	carácter		Unidad responsable que origine el gasto

Para una mejor comprensión se tiene:

Año:	1996
día:	27
mes:	09
pda. :	411
T/E:	D
subprog.:	02
U. Resp.:	4001

Año 1996, según el año en que se este ejerciendo el presupuesto; el día en que se hace la captura; el mes correspondiente; la partida, según sea el gasto; el tipo de ejercicio, dependiendo de la partida; el subprograma que corresponda y la unidad responsable a la que se le carga el gasto. Lo anterior es en base a la descripción del Instructivo y Catálogo Presupuestal de la UNAM.

**Bases de datos.** Se utilizarán varias bases de datos, o sea un archivo donde se encuentren datos específicos y por lo regular repetitivos como son: partidas, metas, proveedores, etcétera.

**Bases de datos de captura,** archivos donde se almacenarán temporalmente datos para ser validados y procesados.

**Bases de datos de procesos,** donde al ser procesados se almacenan datos para realizar alguna actividad específica.

**Bases de datos maestras,** donde se almacenan los datos finales de los procesos y con los cuales se emitirá información específica y relevante.

#### **4.4 PROGRAMACIÓN**

---

En esta etapa es donde se establece, plasma, desarrolla y realiza en un lenguaje de computación las ideas contempladas en el diseño y convirtiéndolas en rutinas específicas que realicen cada uno de los procesos que a continuación se indican:

##### **PROCESO DEL PRESUPUESTO PROGRAMÁTICO PRESUPUESTAL**

<b>Distribución del Presupuesto original programático presupuestal a cada Departamento.</b>	<b>Asignación del Presupuesto a cada Departamento o área.</b>	<b>Presupuesto Ejercido por cada Departamento o área.</b>
---	---	---

*PROCESO DEL PRESUPUESTO EJERCIDO*

<b>Compromiso pedidos orden de trabajo contratos, etc.</b>	<b>Presupuesto Ejercido según sea el tipo de gasto.</b>	<b>Presupuesto Comprometido Programático Presupuestal.</b>
--	---	--

*PROCESO DEL PRESUPUESTO COMPROMETIDO*

<b>Asignación Presupuestal por tipo de gasto.</b>	<b>Presupuesto Ejercido</b>	<b>Presupuesto Comprometido</b>	<b>Saldo</b>
---	---------------------------------	-------------------------------------	--------------

*PROCESO DE CIERRE PROGRAMÁTICO PRESUPUESTAL*

<b>Metas programáticas</b>	<b>Cumplimiento de metas</b>	<b>Metas modificadas</b>
--------------------------------	----------------------------------	------------------------------

*MÓDULOS DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS*

Presupuesto de Egresos Anual. Una vez emitida y aprobada la asignación presupuestal en base al ejercicio del año anterior por parte de la Dirección de la dependencia, se procede a la captura de este a principio de año en forma global para la Subdirección de Comunicación y Comercialización, posteriormente se distribuye dicho presupuesto según los programas o proyectos que se tienen contemplados para el año lectivo, de cada departamento o área que conforman dicha Subdirección.

Presupuesto Ejercido. En este proceso, se captura la información de los diferentes documentos que se tienen como: facturas, recibos, notas, oficios por

peticiones de servicios, honorarios, etcétera. Asimismo se ejercen las partidas por salarios, prima de antigüedad, estímulos, etc. del personal adscrito a la Subdirección de Comunicación y Comercialización en dichas partidas los ajustes de incrementos y compensaciones, lo hacen la Dirección General de Personal y la Dirección General de Programación y Presupuestación.

**Presupuesto Comprometido.** Presupuesto que al no tener el importe real de un pedido u orden de trabajo en el momento de su ejercicio, se tiene que contemplar una cantidad aproximada, y elaborar el informe mensual para la toma de decisiones.

**Cierre Programático Presupuestal.** Se emitirá un reporte ya sea mensual, bimestral o trimestral, que contenga el resumen de todo lo que se generó y así disponer de información confiable, con el cual se podrá saber la situación de cada uno de los departamentos o áreas de la Subdirección, este reporte se emitirá por partida de gasto, por grupo o en general, y de esta forma establecer parámetros para decidir en su momento qué solución tomar, si los resultados no son los esperados.

Mientras la periodicidad de los reportes sean más frecuentes, el control que se tenga del presupuesto será más estrecho, lo cual permitirá implantar las medidas correctivas a los errores ocurridos hasta ese momento de las cifras reales respecto a las presupuestales, con lo anterior se podrá apreciar si las medidas implantadas son las idóneas para obtener los resultados esperados.

#### **4.5 PRUEBAS**

---

En esta etapa es recomendable que la realice en primer lugar el personal involucrado en este proyecto que consistirá en:

- Captura de la Información, que consiste en la facilidad, rapidez y presentación.
- Procesos de información, velocidad de procesamiento, almacenamiento, respaldo e integridad de la información.

- Obtener información, la recuperación por pantalla, reportes impresos, calidad de los datos.

**Pruebas externas.** Es una de las etapas en donde se recomienda que personas no involucradas directamente con el proyecto realicen pruebas de operación.

#### **4.6 IMPLEMENTACIÓN Y CAPACITACIÓN**

En este proceso se establecen los parámetros, lineamientos y actualización del personal que operará el sistema. Los manuales que se describen a continuación, serán de gran apoyo e importancia para utilizar racional y adecuadamente el sistema.

**Manual de Procedimientos.** Este manual contendrá la información del proceso programático-presupuestal.

**Manual del Usuario.** Este manual será con la finalidad de que personal que no este involucrado directamente con el sistema pueda utilizarlo, así mismo el personal que trabaje directamente se apoye para ejecutar su trabajo de manera más eficiente.

Ya que este manual tendrá información de la operación del sistema, qué rutinas aplicar para determinado proceso, qué hacer en caso de detectar alguna falla, cómo empezar acceder, capturar, almacenar, procesar e imprimir alguna información específica.

**Manual Técnico.** Este manual se elabora para el personal que este involucrado con el sistema; pueda notificar, cambiar o adicionar alguna rutina para que el sistema pueda actualizarse, es decir, describirá la parte de programación informática, con sus respectivas explicaciones, como también explicará la parte física cómo está diseñado el sistema, con qué equipo se cuenta, las fallas más comunes y sus posibles soluciones.

La elaboración de manuales es de gran ayuda para el eficaz cumplimiento de las actividades a realizarse, ya que a través de ellos se conocerán las responsabilidades y actividades que corresponden del personal involucrado en el sistema.

**Curso.** Al término de la implantación del sistema presupuestal se dará una explicación del diseño e implementación, para ser aprovechado y explotado al 100%. La capacitación comprende una serie de actividades que se realizarán con el fin de incrementar las capacidades de las personas, de tal manera que contribuyan al logro de los objetivos establecidos.

#### **4.7 EVALUACIÓN**

---

En esta etapa se analiza y determina si las ventajas planteadas en el diagnóstico fueron alcanzadas, modificadas o superadas. Se tendrá que plantear si se alcanzaron las metas y objetivos del sistema, si se satisfacen las necesidades de servicios, reduciendo errores, establecer si se han mejorado los procedimientos y actividades.

La evaluación consistirá en:

Funcionalidad y facilidad del sistema, tiempo de respuesta para la obtención de la información, confiabilidad de los resultados, nivel de utilización impacto del flujo de información entre los diferentes departamentos y áreas, evaluación de mandos superiores sobre los resultados obtenidos, valoración de métodos y herramientas utilizados para el desarrollo.

Al término de la evaluación, el sistema tiene posibilidad de adición, modificación de algunas rutinas que respondan a las necesidades de la Subdirección.

## CONCLUSIONES

---

En la presente investigación concluimos: La administración pública está inmersa en los ámbitos: económico, político, social y cultural es el reflejo de la extensa actividad del Estado para el bienestar común de los ciudadanos, así también la que garantiza la expansión y el crecimiento de la producción y servicios de la Nación, o sea promueve y fortalece el desarrollo económico y social del país donde intervienen distintos elementos como el de aplicar análisis administrativos y políticos de manera rigurosa que cumplan satisfactoriamente las metas fijadas.

La educación como instrumento de transformación de la sociedad mexicana, juega un papel importante en la vida económica y social del país, estos factores determinan en mayor o menor grado el sentido de darse o no un cambio sustancial en el aspecto social. Asimismo la educación promueve el desarrollo de las capacidades de los mexicanos para aumentar su eficiencia, eficacia en el cumplimiento de tareas prioritarias y elevar la calidad de los servicios.

El papel de la Universidad Nacional Autónoma de México consiste, en enseñar a pensar a los hombres a plantearse los problemas que nos aquejan actualmente como la política, la economía, lo social, lo filosófico, científico, etc. Su papel es el de seguir formando futuros cuadros profesionales con el objeto que México alcance un desarrollo económico, social e integral.

Asimismo creemos que un modelo de administración pública debe realizar programas con el menor gasto posible, para lograr una organización productiva que proporcione un servicio en la cantidad y calidad requerida por la sociedad.

Para alcanzar su desarrollo integral, se constituye en una estrategia básica del cambio planeado acorde a las necesidades de la modernidad que demanden las

instituciones públicas. Por lo tanto, toda empresa o institución podrá lograr este fin, si considera importante y fundamental al ser humano, más que el capital físico y tecnológico.

Uno de los instrumentos más eficaces con que cuenta el Estado para lograr sus objetivos de desarrollo económico y social es el presupuesto. El presupuesto tiene una doble naturaleza; la política y la técnica. La primera es un instrumento importante para controlar las entidades de la administración pública, lo que coadyuva a conducir la política gubernamental hacia los objetivos nacionales. La segunda de carácter técnico, tiende a racionalizar la estructura, procedimientos y políticas actualizadas en la administración pública. Ambas son un factor disgregado que a falta de conocimiento de sus ejecutores se ve afectado.

El presupuesto como instrumento de Administración en la UNAM, tiende a convertirse en un conjunto armónico de programas y actividades que deben dedicarse en el plazo inmediato a su vigencia anual. La opción resultante, conduce al crecimiento gradual, pero sostenido de la eficiencia con que se administren los recursos institucionales. Consecuentemente, habrá cada vez mayor grado de satisfacción de las necesidades fundamentales que debe cumplir nuestra Universidad.

El proyecto "Alternativa para la Automatización del Presupuesto por Programas, Estudio de Caso: Subdirección de Comunicación y Comercialización descrito en esta investigación ayudará a la planeación financiera con mejores bases, ya que a través de la calendarización de los recursos en relación con los programas y proyectos a realizar, se logrará que la utilización de los recursos se pueda programar adecuadamente, así como al desarrollo de las actividades que se realizarán en la Subdirección de Comunicación y Comercialización al contar con una información detallada, oportuna, veraz y confiable de los movimientos financieros, al manejar las diversas alternativas para lograr los objetivos preestablecidos.

Asimismo debe impulsarse la concientización de que el presupuesto no es un medio para obtener cantidades para pensar en que se gasta o agotar las partidas para que no sean reducidas, sino que toda erogación debe realizarse en base a los objetivos y metas asignadas y de manera más óptima y eficiente.

Con la propuesta de **"operatividad del sistema automatizado"**, se responderá a las necesidades operativas de la institución. El planteamiento de este proyecto es con el fin de establecer un sistema que cumpla con los requerimientos mínimos de **eficiencia, desarrollo y calidad** del control presupuestal dentro de la Subdirección de Comunicación y Comercialización. Esto permitirá, no sólo mejorar el nivel de programación de los años siguientes, sino también a tomar decisiones correctivas oportunas, que coadyuven a fortalecer el modelo universitario para responder más decididamente a los requerimientos de la comunidad universitaria así como del país.

El presupuesto por programas es un importante sistema de información, ya que ordena y conjunta información muy amplia de carácter estadístico y económico, lo cual, complementado con la que producen otros sistemas administrativos, como puede ser el de contabilidad, permite tener un panorama bastante completo de un organismo

La aplicación del presupuesto por programas en la Universidad Nacional Autónoma de México, a pesar de sus deficiencias en cuanto su operatividad en algunas de sus dependencias que la conforman, ha constituido una importante herramienta administrativa coadyuvando a mejores tomas de decisiones; es un instrumento de expresión de metas y objetivos de cada una de las funciones sustantivas.

# ***ANEXOS***



ÓRGANOS COORDINADORES DEL SISTEMA	FUNCIONES QUE REALIZAN
<p data-bbox="132 156 498 187">Dirección General de Estadística y Servicios de Información Institucional</p> <p data-bbox="132 210 394 225">Dirección General de Personal</p> <p data-bbox="132 275 425 291">Dirección General de Proveeduría</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="529 156 837 171">• Integra las políticas institucionales.</li> <li data-bbox="529 174 891 208">• Planes y programas de trabajo a largo, mediano y corto plazo.</li> <li data-bbox="529 210 891 275">• Procesa la información acerca de los recursos presupuestales relativos al grupo 100 "Remuneraciones Personales" y grupo 300</li> <li data-bbox="529 277 891 326">• Capta y produce la información sobre las adquisiciones de materiales y suministros, mobiliario y equipo.</li> </ul>
<p data-bbox="132 329 498 360">Dirección General Protección a la Comunidad</p> <p data-bbox="132 433 498 484">DEPENDENCIAS APLICATIVAS Facultades, Escuelas, Institutos, Centros y Direcciones Generales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="529 329 891 373">• Controla los servicios de vigilancia, transporte interno gratuito, telecomunicaciones y correspondencia.</li> <li data-bbox="529 376 723 391">• Salvaguarda bienes.</li> <li data-bbox="529 393 684 409">• Protección civil</li> <li data-bbox="529 411 860 426">• Prevención y combate de suministros.</li> <li data-bbox="529 453 891 484">• Programan, ejercen y evalúan el presupuesto.</li> </ul>

FUENTE: CATALOGO DEL PRESUPUESTO  
UNAM 1996

ANEXO 1

**ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA  
DIRECCIÓN GENERAL DE TV UNAM**

**1. Dirección General**

**1.1. Secretaría Auxiliar**

**2. Subdirección de Producción**

**2.1 Coordinación de Servicios para la Producción**

**2.1.1 Departamento de Cámaras**

**2.1.2 Departamento de Estudios y Unidad Móvil**

**2.1.3 Departamento de Post-producción**

**2.1.3.1 Área de Programación de Servicios**

**2.1.4 Área de Diseño Gráfico y Animación**

**2.2 Coordinación de Noticias**

**2.2.1 Departamento de Noticias**

**2.2.2 Área de Información**

**2.2.3 Área de Redacción**

**2.2.4 Área de Producción de Noticias**

**3. Subdirección Técnica**

**3.1 Departamento de Ingeniería**

**3.1.1 Área de Mantenimiento**

**3.2 Departamento de Equipos Portátiles**

**3.2.1 Área de Mantenimiento a Equipos Portátiles**

**3.2.2 Área de Resguardo y Suministro de Equipos Portátiles**

**3.3 Departamento de Transmisiones, Proyectos e Instalaciones**

**3.3.1 Área de Electromecánicos**

**3.3.2 Área de Microondas**

**3.4 Departamento de Informática**

**4. Subdirección de Comunicación y Comercialización**

- 4.1 Departamento de Difusión**
- 4.2 Departamento de Intercambio Académico**
  - 4.2.1 Área de Capacitación y Evaluación**
- 4.3 Departamento de Información y documentación**
  - 4.3.1 Área de Servicios**
  - 4.3.2 Área de Procesos Técnicos**
- 4.4 Área de Programación y Continuidad**
- 5. Subdirección de Planeación y Organización**
  - 5.1 Departamento de Organización y Métodos**
- 6. Unidad Administrativa**
  - 6.1 Área de Contabilidad y Presupuesto**
  - 6.2 Área de Personal**
  - 6.3 Área de Aprovechamiento e Inventarios**
  - 6.4 Área de Servicios Generales**

**anexo 2**



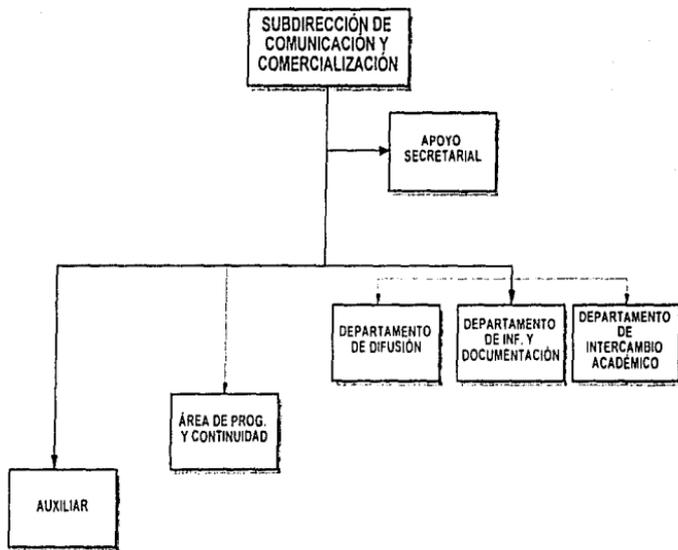
**ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA SUBDIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN Y  
COMERCIALIZACIÓN**

- 1. Departamento de Difusión y Comercialización**
- 2. Departamento de Intercambio Académico**
  - 2.1 Área de Capacitación y Evaluación**
- 3. Departamento de Información y Documentación**
  - 3.1 Área de Servicios**
  - 3.2 Área de Procesos Técnicos**
- 4. Área de Programación y Continuidad**

**ANEXO 2**

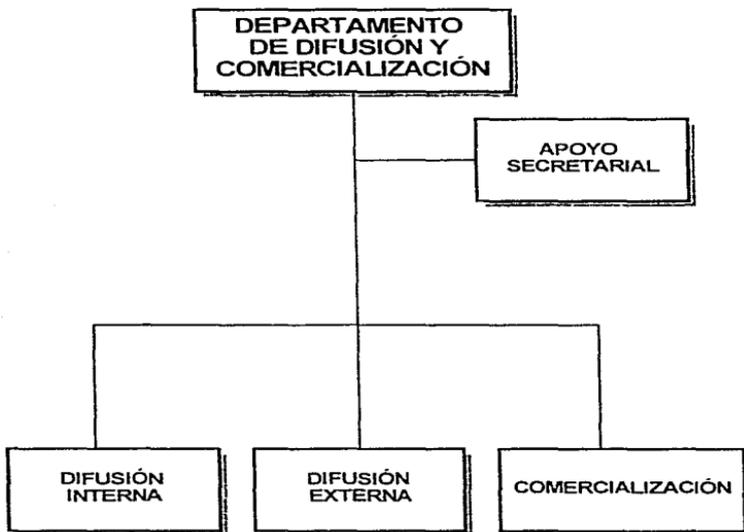
**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

## ORGANIGRAMA DE LA SUBDIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN



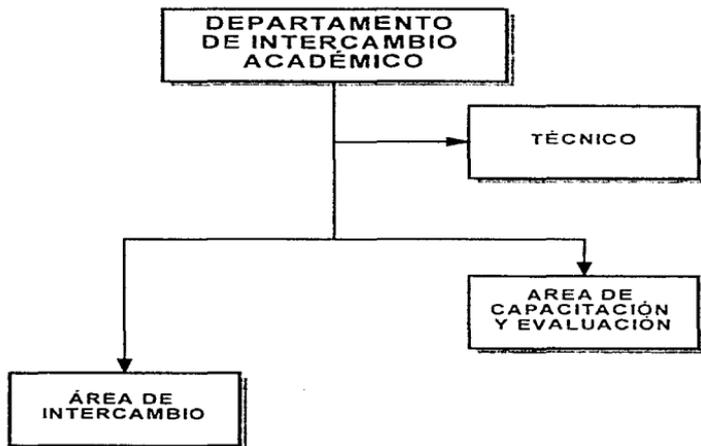
Fuente: Manual de Organización, 1995

# ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE DIFUSIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

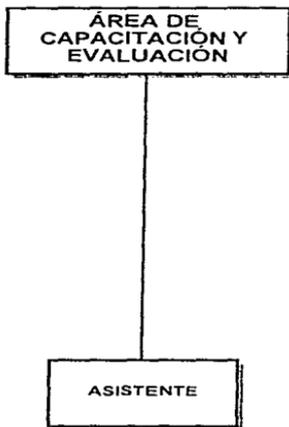


*Fuente: Manual de Organización, 1995.*

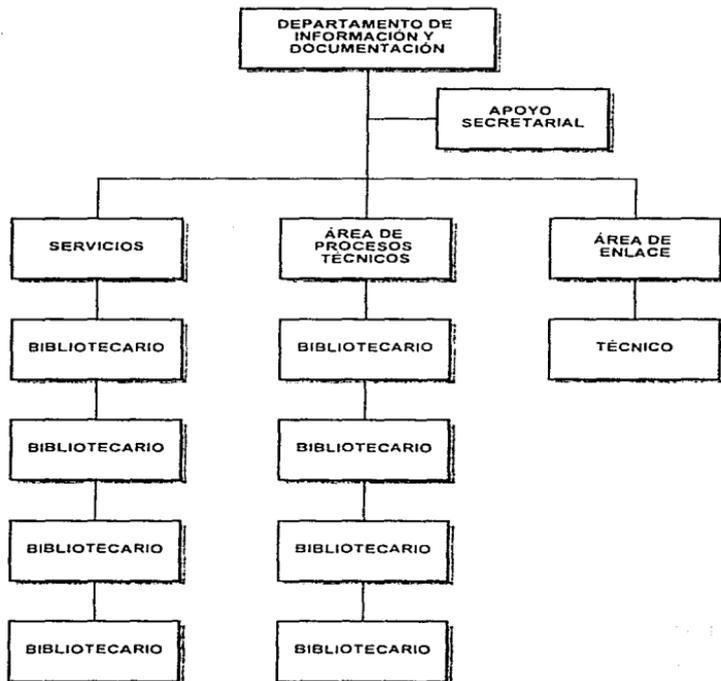
# ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE INTERCAMBIO ACADÉMICO



## ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN

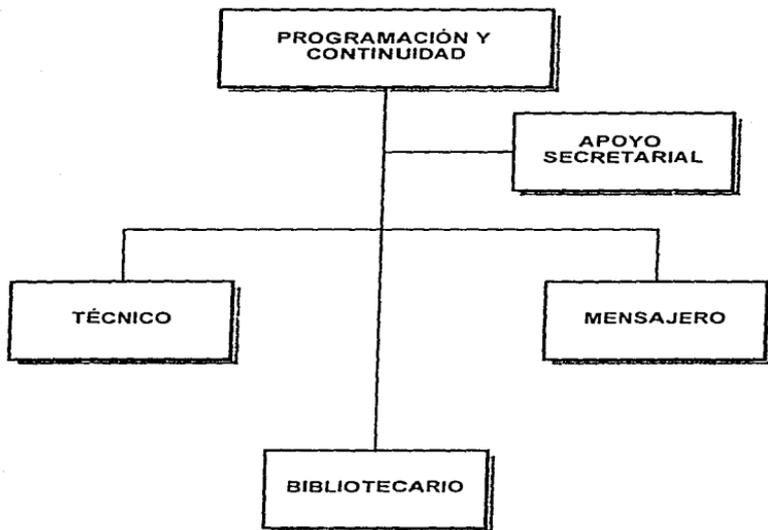


# ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN



Fuente: Manual de Organización, 1995.

## ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE PROGRAMACIÓN Y CONTINUIDAD



Fuente: *Manual de Organización*, 1995.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar Villanueva, Luis F., Los Objetos del Conocimiento de la Administración Pública, Revista de Administración Pública, No. 54, Edit. INAP, México, 1982.
- Aguirre Velázquez, Ramón, Modernización de la Administración Presupuestaria en México, Edit. INAP, México, 1981.
- Bonnin, C. J. B., "Principios de la Administración Pública", en Revista de Administración Pública, Edit. INAP, México, 1982
- Diccionario de la Lengua Española, Edit. Larousse, México 1995
- Diccionario de Política y Administración Pública, Edit. Colegio de licenciados en Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C.
- Fraga, Gabino, Derecho Administrativo, Edit. Porrúa, México 1985.
- Ferreiro, Luis Alberto, Introducción a la Técnica del Presupuesto por Programas, Edit. UNAM, México, 1987.
- Fraga, Gabino, Derecho Administrativo, Edit. Porrúa, México 1985.
- Galván Escobedo, José, Tratado de Administración General, Edit. Trillas, México, 1988.
- Instructivo de Ejercicio y Catálogo Presupuesta, Edit. UNAM, México, 1995.
- Instructivo de Ejercicio y Catálogo Presupuesta, Edit. UNAM, México, 1996.
- Laufenburge, Henry, Finanzas Comparadas, Edit. F.C.E., México, 1957
- Legislación Universitaria, Edit. UNAM, México 1991.
- Manual de Organización, Dirección General de TV UNAM, México, 1995
- Martínez Chávez, Víctor Manuel, Antología de Lecturas sobre Teoría Presupuestaria, Edit. UNAM-FCPyS, México, 1986.
- Martínez Chávez, Víctor Manuel, Teoría y Práctica del Diagnóstico Administrativo, Edit. Trillas, México, 1989.

- Martner, Gonzálo, Planificación y Presupuesto por Programas, Edit. S. XXI, ILPES, México, 1984.
- Meléndez Guzmán, Alberto, Temas de Presupuesto por Programas, Edit. UNAM-Dirección General Programación y Presupuestación, México 1980.
- Molina López, Guillermo E., Planeación, Programación y Presupuestación, Edit. UNAM-Dirección General del Presupuesto por Programas, México, 1983.
- Muñoz Amato, Pedro, Introducción a la Administración, Edit. F.C.E., México, 1978.
- Preguntas y Respuestas sobre el Presupuesto en la UNAM, Conceptos y aspectos básicos, Edit. Dirección General de Programación y Presupuestación-UNAM, México 1996.
- Presupuesto UNAM, Edit. UNAM, México 1996
- Río González, Cristóbal, Técnica Precupuestal, Edit. Ecasa, México, 1981.
- Ruiz Massieu, José Francisco y Wilfrido Hernández, Nueva Administración Pública Federal, Edit. Técno, México, 1978.
- Varios autores, La Concepción de la Administración Pública al través del Derecho Administrativo Mexicano, pasado y presente, Edit. INAP, México, 1982.
- Varios autores, Reformas a la Administración Pública Federal, Revista de la Administración Pública No. 90, Edit. INAP, México 1995.
- Vázquez Arroyo, Francisco, Presupuesto por Programas para el Sector Público de México, Edit. UNAM, México, 1979.
- Walter Steiss, Alan, Administración y Presupuestos Públicos, Edit. Diana, México, 1975.