

Definitivo
(124)



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

EL PRESUPUESTO EN BASE CERO

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE

Que para obtener el título de:

Licenciado en Contaduría

P R E S E N T A

MARIO ALBERTO TERRAZAS ZAMORA

Asesor: L. A. E. y C. P. OSCAR CHAVEZ FLORES

México, D. F.

1979



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

EL PRESUPUESTO EN BASE CERO

CONTENIDO.

INTRODUCCION

Capítulo I.	PAG.
ANTECEDENTES	1
CONCEPTOS	5
GLOSARIO DE TERMINOS	9
Capítulo II.	
PROCESO DE ELABORACION	15
a) Definición de Actividades	16
b) Paquetes de Decisión	18
b.1) Excluyentes	19
b.2) Básicos	19
b.3) Incrementales	19
c) Clasificación y Jerarquización	22
c.1) Niveles de consolidación	23
d) Asignación de Recursos	26
e) Beneficios e Inconvenientes	26

CAPITULO III

CASO PRACTICO: Universidad Autónoma Chapingo una nueva alternativa.	31
a) ANTECEDENTES	32
b) LEGISLACION	35
c) ESTRUCTURA ORGANICA	39
d) ESTRUCTURA PROGRAMATICA	43
e) SISTEMA PRESUPUESTAL	51
f) DESARROLLO DEL CASO PRACTICO Unidad Piloto Depto. de PREPARATORIA AGRICOLA	54
CONCLUSIONES	65
SUGERENCIAS	67
APENDICE A	68
BIBLIOGRAFIA	88

INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo el proponer a través de un caso práctico, la incorporación de la técnica presupuestal denominada presupuesto en base cero, al campo administrativo de una entidad educativa como es la Universidad Autónoma Chapingo.

Para llevar a cabo la investigación, se consideraron tres capítulos. El primero de ellos se refiere al marco teórico de los sistemas presupuestales que hasta la fecha han existido mencionando los conceptos básicos y presentando un glosario de términos que trata ya de ubicarnos en el desarrollo de este trabajo.

Una vez que tenemos el marco conceptual, se analiza el proceso de formulación del presupuesto en cada una de sus etapas, mencionando las características principales de cada una y presentando al final las ventajas y los inconvenientes que presenta esta nueva técnica.

En el tercer capítulo se desarrolla el caso práctico tomando como unidad piloto al Departamento de Preparatoria Agrícola de la Universidad Autónoma Chapingo; hay que hacer notar que en este caso solo se consideran técnicamente el es

tablecimiento de distintos niveles de esfuerzo y no la proposición de varias alternativas para lograr el mismo fin.

Finalmente se presentan las conclusiones a que se han llegado, así como algunas sugerencias posibles que harían a juicio personal, más fácil la incorporación de esta técnica presupuestal a la entidad en cuestión.

Como elemento de apoyo se anexa a este trabajo una serie de formatos con el fin de que la recopilación de la información sea homogénea y nos permita una codificación más fluida de esa información.

La causa fundamental para el desarrollo de esta investigación está dada en la necesidad de la incorporación de las nuevas técnicas y procedimientos administrativos, a los organismos que por su importancia necesitan de nuevas formas para la racionalización de los recursos con que se cuenta.

CAPITULO I

ANTECEDENTES

CONCEPTOS

GLOSARIO DE TERMINOS

CAPITULO I

ANTECEDENTES

Con la finalidad de poder ubicarnos en el contexto que este trabajo se propone es necesario conocer aunque sea de forma somera lo que ha venido siendo la técnica presupuestal a través del tiempo.

Considerando lo anterior es conveniente realizar un recorrido histórico del desarrollo de las diferentes técnicas del control presupuestal, en el que se refleja como han surgido para tratar de solucionar las deficiencias técnicas de las anteriores.

El primer intento formal por controlar los gastos nació en Inglaterra en el siglo XVII como punto de partida para el buen funcionamiento del próximo año, de esta forma fue presentado ante el parlamento un presupuesto de egresos acompañado de un documento que proponía las diferentes formas de atraerse el dinero necesario para absorber esos gastos; además de una serie de sugerencias para la aplicación y control de ese presupuesto.

Esta forma de presupuestar se conoce como presupuesto por renglones o presupuesto por objeto del gasto.

Consiste básicamente en desglosar el total del gasto a su nivel más detallado, lo que da origen a las partidas presupuestales, mismas que al agruparse forman los conceptos.

Tradicionalmente los presupuestos por objeto del gasto tienden a ser revisados de una manera incremental.

El requerimiento de una dependencia para el presupuesto anual es considerado en término de los gastos normales del presente año, más los incrementos que se consideren necesarios.

Es importante hacer notar que en esta técnica en ningún momento se relaciona lo gastado con el logro de los objetivos o el cumplimiento de las metas establecidas.

Considera la operación del nivel presupuestario como un todo similar con el mismo grado de importancia, y sus incrementos se realizan sobre bases porcentuales sobre los montos asignados con anterioridad, de esta forma podemos ver que la revisión está orientada sobre el gasto de dinero más que a los servicios prestados.

El acelerado ritmo de desarrollo de nuestro medio ha venido exigiendo cada vez con mayor premura la implementación de técnicas presupuestales que contemplen y analicen en toda su magnitud la complejidad de las administraciones modernas.

Obedeciendo a esto aparece hacia 1929 la técnica presupuestal conocida como presupuesto por programas, que nos proporciona, con respecto al presupuesto por renglones la posibilidad de relacionar lo gastado con el logro de los objetivos, propone ya una distribución del gasto considerandolas actividades principales de la institución identificadas estas como sustantivas, y las de menor importancia, o de apoyo como adjetivas, permite también la evaluación de los recursos en función de los resultados de los programas, es quizás este el elemento más importante que esta técnica proporciona.

A diferencia del presupuesto por renglones o presupuesto por objeto del gasto, el presupuesto por programas se basa en funciones, programas, actividades y proyectos y la revisión está orientada hacia los servicios prestados y el costo de cada servicio más que al simple gasto de los recursos.

Si bien el presupuesto por programas representa un gran avance con respecto al presupuesto por renglones no significa esto que fuera la solución al problema, considerando que se encuentran aun desvinculadas las fases primordiales, que para un proceso de planificación de desarrollo deben estar estrechamente ligadas.

Considerando esas tres fases como independientes la planeación, la programación y la presupuestación, se provocaba gran diferencia de criterios entre estas áreas, y la falta

de apoyo a lo planeado por lo programado y lo presupuestado.

Es así como aparece en la década de los sesenta un sistema que incorpora los tres elementos; planeación, programación y presupuestación, y los relaciona evitando las deficiencias que representa el presupuesto por programas, de esta forma se logra integrar un proceso que permite una evaluación más significativa de lo realizado.

Bajo esta amplia adaptación del presupuesto por programas, dice Arthur Smith: Las actividades son agrupadas dentro de programas objetivos.

La revisión se enfoca hacia los insumos y rendimientos.

La relación costo-beneficio juega un papel importantísimo, y los objetivos de más alto nivel son considerados plenamente.

Aun considerando todas las ventajas que esta nueva técnica nos proporciona presenta todavía un grave problema, que es la centralización del proceso en una sola unidad, la cual se encargará de formular, distribuir y evaluar lo asignado y los resultados obtenidos.

PRESUPUESTO TRADICIONAL POR RENGLONES:

- CARACTERISTICAS:

1. FUE EL PRIMER INTENTO PARA CONTROL EL GASTO PUBLICO EN UN PERIODO DETERMINADO.
2. PERMITIO CONOCER COMO SE INTEGRABA AL PRESUPUESTO POR TIPO DE GASTOS, ES DECIR SUELDOS, SALARIOS, COMPRAS, ETC.
3. EL GLOBAL PARA EL SECTOR PUBLICO, PARA UN SUBSECTOR O PARA UNA INSTITUCION.
4. SE BASA PARA SU JUSTIFICACION EN DOS MONTOS DE EJERCICIOS ANTERIORES.

- DESVENTAJAS

1. NO RELACIONA EL GASTO CON LA CONSECUCION DE OBJETIVOS Y METAS.
2. NO PERMITE GASTAR ADECUADAMENTE EL PRESUPUESTO Y PROPICIA EL DESPILFARRO.
3. NO PROPORCIONA ELEMENTO DE EVALUACION DE LA EFICIENCIA Y EFICACIA ADMINISTRATIVA.

PRESUPUESTO TRADICIONAL POR RENGLONES:

- CARACTERISTICAS:

1. FUE EL PRIMER INTENTO PARA CONTROL EL GASTO PUBLICO EN UN PERIODO DETERMINADO.
2. PERMITIO CONOCER COMO SE INTEGRABA AL PRESUPUESTO POR TIPO DE GASTOS, ES DECIR SUELDOS, SALARIOS, COMPRAS, ETC.
3. EL GLOBAL PARA EL SECTOR PUBLICO, PARA UN SUBSECTOR O PARA UNA INSTITUCION.
4. SE BASA PARA SU JUSTIFICACION EN DOS MONTOS DE EJERCICIOS ANTERIORES.

- DESVENTAJAS

1. NO RELACIONA EL GASTO CON LA CONSECUCION DE OBJETIVOS Y METAS.
2. NO PERMITE GASTAR ADECUADAMENTE EL PRESUPUESTO Y PROPICIA EL DESPILFARRO.
3. NO PROPORCIONA ELEMENTO DE EVALUACION DE LA EFICIENCIA Y EFICACIA ADMINISTRATIVA.

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

- CARACTERISTICAS:

- 1. DESARROLLA PREVIAMENTE A LA ASIGNACION DE RECURSOS LA FASE DE LA PROGRAMACION.**
- 2. ESTO PERMITE RELACIONAR LA ASIGNACION DE RECURSOS CON EL LOGRO DE OBJETIVOS Y METAS.**
- 3. EN LA PROGRAMACION IDENTIFICA LAS ACTIVIDADES DE LA ENTIDAD, SUS OBJETIVOS Y METAS.**
- 4. SE RELACIONA CON EL MEDIANO Y CORTO PLAZO.**

- VENTAJAS:

- 1. AYUDA AL LOGRO DE METAS Y OBJETIVOS.**
- 2. RACIONALIZA EL GASTO EN FUNCION DE PRIORIDADES**
- 3. DA ELEMENTOS DE EVALUACION DE LA EFICIENCIA Y DE LA EFICACIA DE CORTO Y MEDIANO PLAZO.**

- DESVENTAJAS:

- 1. CENTRALIZA LA FUNCION DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTACION**
- 2. DESINTEGRA A LA PLANIFICACION EN: PLANEACION POR UN LADO Y PROGRAMACION Y PRESUPUESTO POR LA OTRA.**

- REQUERIMIENTOS:

- 1. ADECUADOS SISTEMAS DE INFORMACION**
- 2. RECURSOS HUMANOS CAPACITADOS**
- 3. APOYO POLITICO PARA SU IMPLANTACION**

CARACTERISTICAS DEL SISTEMA DE PLANEACION, PROGRAMACION Y PRESUPUESTOS

- VENTAJAS

1. INTEGRA LOS TRES ELEMENTOS EN UN SOLO PROCESO
2. PERMITE LLEVAR A CABO LO PLANEADO, APOYANDOLO CON ACTIVIDADES Y RECURSOS.

- DESVENTAJAS

1. GENERALMENTE SE CENTRALIZA LA ACCION EN UNA OFICINA CENTRAL.
2. SEPARA A LOS ADMINISTRADORES DEL PROCESO.

EL SISTEMA DE PLANEACION ESTA FORMADO POR:

- PLANEACION - PLANES
- PROGRAMACION - PROGRAMAS
- PRESUPUESTACION - PRESUPUESTOS

GLOSARIO DE TERMINOS

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.

PRESUPUESTO POR OBJETO DEL GASTO.

Consiste en distribuir el presupuesto en renglones específicos que representan las partidas presupuestales.

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS Y ACTIVIDADES.

Conjunto de técnicas y procedimientos que sistemáticamente ordenados en forma de programas, subprogramas y proyectos muestran las tareas a efectuar, señalando objetivos específicos y sus costos de ejecución, además de racionalizar el gasto público mejorando la selección de las actividades gubernamentales.

PROGRAMA.

Es un plan de ejecución de un conjunto de acciones tendientes a lograr una meta anual.

SUB-PROGRAMA. Acción complementaria en la cual se le asignan metas parciales para instrumentar la ejecución de los programas.

ACTIVIDAD. Es la división de las acciones programadas en términos de procesos operativos.

TAREA. Es una operación específica que forma parte de una actividad.

PROYECTO. Es un complejo de obras complementarias entre sí de un programa o subprograma de inversión.

OBRA. Es la creación de un bien de capital específico que forma parte de un proyecto.

TRABAJO. Es la ejecución de las diferentes fases de una obra.

SISTEMA DE PLANEACION PROGRAMACION Y PRESUPUESTACION

Consiste en la integración de las tres fases planeación, programas y presupuestación en un mecanismo de planificación global.

Presupuesto Base Cero:

Metodología de planeación y presupuesto que trata de

revisar cada año todos los programas y gastos de una entidad organizadora.

Niveles de Consolidación.- Jerarquización consolidada es donde se reúnen los paquetes categorizados.

Paquetes de Decisión.

Documento que identifica y describe una actividad específica de tal manera que la administración pueda evaluarla jerarquizarla con relación a otras actividades, que compiten por los mismos o similares recursos limitados y decidir si la aprobará o desaprobará.

Paquetes de exclusión mutua.- Identifican diversas formas para cumplir la misma función.

Paquetes de Incremento.- Reflejan los diferentes niveles de esfuerzo que se pueden destinar a una función determinada.

Paquete Base.- Representa el nivel mínimo de operaciones.

Paquetes de Negocios como Siempre.- Representan el nivel y método de actividad vigente en formato de paquetes de decisión.

Jerarquización. - Consiste en listar todos los paquetes identificados por orden de mayor a menor beneficio para la empresa.

Niveles Alternos.

Asume que el desempeño de una función específica puede ser descrito por una serie de paquetes de decisión donde los incrementos sucesivos, de recursos asignados pueden ser relacionados a incrementos del rendimiento.

Nivel Ordinario.

Representa el nivel que estaría en el presupuesto si las actividades anuales incluidas en un presupuesto fueran transportadas al ejercicio del presente año o a otro ejercicio sin mayores cambios en la política.

Nivel Mínimo.

Nivel de asignación presupuestaria debajo de la cual no es factible continuar para el cumplimiento de su objetivo.

Juego de Paquetes de Decisión.

Serie de paquetes de decisión que presenta el total de lo requerido por el presupuesto para una unidad de decisión.

Paquete Consolidado de Decisión.

La sumatoria de la información de los paquetes individuales que refleja las prioridades asignadas.

Unidad de Decisión.

El programa básico o la entidad organizacional para la que se prepara la petición presupuestaria.

Objetivos Principales

Logros y rendimientos esperados para un programa o unidad de organización.

Objetivos a Corto Plazo.

Los servicios o productos a proporcionar para un nivel dado de asignación presupuestaria de fondos Durante el año de presupuesto.

Caminos Alternos.

Diferentes formas que se tienen para lograr el objetivo.

Jerarquización.

Proceso mediante el cual los directores ordenan los ni veles de programa o actividad en orden decreciente de priori dad.

CAPITULO II

PROCESO DE ELABORACION

- a) Definición de actividades
- b) Elaboración de Paquetes de Decisión
 - b.1) Excluyentes
 - b.2) Básicos
 - b.3) Incrementales
- c) Clasificación y Jerarquización
 - c.1) Niveles de Consolidación
- d) Asignación de Recursos
- e) Beneficios e Inconvenientes

CAPITULO II

PROCESO DE ELABORACION

Dentro del desarrollo del proceso de elaboración consideramos cuatro pasos básicos de los que se derivarán los demás elementos que darán finalmente forma al presupuesto en base cero.

1. Determinación de actividades
2. Elaboración de los paquetes de decisión
3. Clasificación de los paquetes de decisión
4. Asignación de recursos.

En el primer punto se incorporarán la identificación, el análisis y la descripción de todas las actividades existentes, así como de aquellas nuevas que se pretendan incluir en cada paquete de decisión.

La elaboración de los paquetes de decisión presenta ya el mecanismo básico de elaboración de paquetes, cuando ya han sido seleccionadas las actividades que se afectarán en este proceso.

La clasificación de los paquetes de decisión se refiere a evaluar y categorizar todos los paquetes de decisión a

través de un análisis de costo beneficio, ordenándolos al grado de importancia y la prioridad que estos tengan.

La asignación de recursos representa el fin del proceso; la estructuración del presupuesto definitivo para cada actividad.

Por lo que respecta a la descripción de actividades, es indispensable que presente una serie de información que se puede reducir a los siguientes puntos:

1 Objetivos y metas:

Entendiendo a los objetivos como aquellos que se pretende lograr y las metas como la representación cuantificada de los objetivos.

2 Medidas de rendimiento:

Unidades de medida, que serán los elementos básicos para realizar la evaluación.

3 Otras alternativas:

Que muestran diferentes formas de acción para conseguir los mismos objetivos.

4 Costos y beneficios:

Relación que se presenta con respecto a cada una de las alternativas presentadas.

5 Consecuencias de no aprobarla:

Importancia de su consideración en los paquetes de decisión.

Elaboración de paquetes de decisión:

Es importante determinar cuales son aquellas actividades, funciones y/o operaciones para las que se requiere elaborar un paquete de decisión. Esta determinación es variable pues depende de lo que resulte significativo para los encargados de la toma de decisiones y de acuerdo a la naturaleza propia de la organización que se presente.

La identificación de las unidades de decisión responsables de cada una de las actividades seleccionadas para la elaboración de los paquetes de decisión, en la mayoría de las ocasiones están íntimamente ligadas con la estructura organizacional, de tal forma que la presentación de un organigrama nos dará la representación jerárquica funcional dentro de toda la organización.

Una vez que tenemos identificadas las actividades que requerirán de la elaboración de un paquete de decisión, aparece la necesidad de ubicarlos dentro del tipo de paquete adecuado. Para lograr identificarlos correctamente, retomaremos los conceptos presentados en el glosario de términos del capítulo anterior, de esta forma conceptualizaremos a los paquetes de decisión en:

Paquetes de exclusión mutua:

Que son aquellos en los que se identifican diferentes formas para realizar la misma función y que al seleccionar alguna alternativa las demás se deshechan.

Paquetes base.

Son aquellos que representan el nivel mínimo de operaciones.

Paquetes de incremento.

Reflejan los diferentes niveles de esfuerzo que se pueden destinar a una función determinada.

Hay que considerar en el proceso de elaboración el establecimiento de un nivel mínimo de operación, el que generalmente se encuentra identificado con el nivel actual de operación, lo que da origen a los paquetes preliminares; en este paso no se trata de proponer opciones o incrementos, sino de identificar cada actividad al nivel y método de operación vigente.

Después de que se tienen los paquetes preliminares se tomarán en cuenta las suposiciones de planeación y las políticas de desarrollo de carácter general que la empresa tiene; como es el caso de incremento de salarios, presentaciones,

etc., para formar los paquetes de negocios como siempre* que solo nos indican las operaciones del año vigente en términos de costos para el próximo año. Posteriormente a esto se inicia la desagregación de los paquetes de decisión de negocios como siempre para otorgar a cada actividad seleccionada el tipo de paquete, que requiera ya sea base, de incremento o excluyente.

Por lo que se refiere a las actividades nuevas identificadas se les elabora un paquete de decisión correspondiente y se incluye en el conjunto general de paquetes.

De lo anterior podemos resumir que existen tres pasos fundamentales en lo que se refiere a la formulación de los paquetes de decisión.

1. Formulación de paquetes de negocios como siempre. Aquí solo se presenta el nivel y forma de actividad vigente. En formato de paquete de decisión, en términos de costos para el año siguiente.
2. Formulación de paquetes de decisión. De un paquete base se derivan las alternativas, respecto a todas las demás actividades vigentes.

3. Formulación de paquetes de decisión para nuevas actividades. Aquí se elaboran los paquetes de aquellas actividades que anteriormente no se consideraban y que en ese momento son de importancia para los niveles generales.

Un aspecto que es importante en la formulación de los paquetes de decisión es identificar el nivel de operación en donde deberán de elaborarse.

A este respecto dice Pyhrr,*

Los paquetes de decisión se suelen formular a nivel básico ya que esto estimula la identificación detallada de actividades y alternativas, y genera el interés y la participación de los administradores que serán los responsables de las opciones del presupuesto aprobado.

Alberto de Paz**

Considera al igual que Petter Pyhrr que los paquetes de decisión se elaboran desde la base del organigrama hacia arriba, ya que al contar con una serie de paquetes de decisión en donde han participado todas las unidades decisorias de la

* Presupuesto Base Cero.- Método Práctico para evaluar gastos.

** Presupuesto Base Cero.- Conceptos Elementales.

organización con relación a sus objetivos y metas, presentadas en niveles diferentes de los que habrá que elegirse los más adecuados a través de una jerarquización y clasificación.

Clasificación y Jerarquización.

Una vez que han sido elaborados los paquetes de decisión, los altos niveles de la organización se presentan ante la disyuntiva de cuánto es lo que se debe gastar y en qué se va a gastar.

La gerencia puede clasificar todos los paquetes de acuerdo a un orden decreciente de importancia para la organización, y una vez conocido el monto presupuestal los paquetes serían aceptados hasta llegar al nivel de erogaciones.

Teóricamente esta clasificación nos proporcionaría la asignación correcta para cada unidad de decisión, aunque dependerá de la magnitud de la organización y de la cantidad de paquetes de decisión que sean formulados.

Para el caso de una institución de gran magnitud resultaría para el nivel gerencial, una labor gigantesca el establecer un esquema de prioridades que incorpore a todos los paquetes de decisión elaborados. Aunado a esto habrá que considerar que normalmente el tiempo con que cuentan los altos ejecutivos no lo podrían dedicar exclusivamente a esta labor.

Tomando en consideración estos dos aspectos Petter - Pyhrr⁷ opina que la forma de solucionar el problema anterior, puede estar dada en la creación de un comité en que intervengan los niveles gerenciales de la organización y presenten un esquema en el cual se relacionan los distintos niveles de organización de operación y de supervisión con la finalidad de ir desarrollando una clasificación de paquetes de decisión - en orden ascendente y que al final estarán representados por una sola clasificación consolidada para la organización la que será sometida a revisión exclusivamente en los niveles ejecutivos directivos de la empresa.

Los niveles superiores de la empresa en base a los supuestos de planeación estratégica y desarrollo-organizacion--al serán los que decidan sobre esta clasificación final.

Otra metodología para la elección de paquetes de decisión según Alberto Paz* consiste en el establecimiento de tres rangos o niveles dentro de los cuales los paquetes de decisión tienen una dosis de prioridad ineludible.

1. Nivel Mínimo.

Este nivel estará compuesto por aquellos paquetes de decisión que tienen una alta prioridad o sea que son indis--pensables, hay que considerar que este nivel deberá ser congruente con el gasto que se considere como irreductible esto es, el nivel de gasto mínimo para que una unidad de decisión siga operando al ritmo actual.

2. Nivel Medio o Moderado.

En este nivel estarán incluidos aquellos paquetes que de existir fondos disponibles serían tomados en consideración para la asignación de recursos y representa una mejora en el aspecto de operación de la organización.

3. Nivel Optimo.

En este nivel se incluyen aquellos paquetes de decisión que tienen una prioridad mínima y solo se les asignará presupuesto en caso de que la institución estuviera operando en su mejor forma.

Otra forma de clasificación puede ser la siguiente:

Cada ejecutivo dentro de su nivel de operación podrá aprobar determinado nivel de gasto para una serie de paquetes de decisión que se encuentren dentro de su área de responsabilidad a los que se les dará una prioridad máxima y los restantes tendrán una clasificación dentro de un cuadro específico el cual presentará en lo general un posible grado de reducción de números de paquetes, señalados en el orden de prioridades establecidas.

Clasificación por el método de corte.

La forma de clasificación por el método de corte, consiste en trazar una línea entre cada nivel de consolidación

partiendo del más alto hacia los niveles inferiores.

Para utilizar este método se parte del supuesto de que ya se tiene una estimación del monto del presupuesto próximo, y se cuenta con la relación de los paquetes de decisión debidamente jerarquizados de acuerdo a una escala de prioridades, quedando así bajo la línea aquellos paquetes que por su importancia tienen una prioridad inferior a los básicos.

Hay que considerar que las líneas se fijarán antes de iniciar la consolidación a cualquier nivel.

El proceso de jerarquización generalmente implica tres problemas*.

1. Número excesivo de paquetes de decisión a evaluar y categorizar.
2. Dificultades conceptuales para jerarquizar los paquetes considerados obligatorios desde el punto de vista operativo.
3. Insuficiencia de capacidad para juzgar la relativa importancia de las actividades diferentes en renglones que requieran evaluación cualitativa.

* Presupuesto Base Cero
C.P. Cristóbal del Río G.
Apuntes F.C.A. Pag. V-10

Asignación.

Conocido el monto del gasto para el año que se está presupuestando y una vez que han sido clasificados y jerarquizados los paquetes de decisión, se seleccionarán aquellos que por su prioridad estén considerados dentro del nivel del gasto y los restantes se deshecharán quedando así conformado el nuevo presupuesto.

Beneficios.

Exige la participación de los responsables de todas las unidades de decisión de los distintos niveles de la organización.

Se logran formular mejores planes de desarrollo y mejores presupuestos.

Proporcionará beneficios contínuos a través de la evaluación y el control del desarrollo de las actividades en relación con el ciclo presupuestado y lo que facilitaría identificar las actividades que no estén funcionando de acuerdo a lo planeado y a lo presupuestado.

Propicia el desarrollo del equipo de administración.

Permite mejorar la comunicación interna de la organización, que servirá como retroalimentación al sistema.

Inconvenientes.

Resistencia al cambio

Exceso en el manejo de información

El primer año requiere mas tiempo que los otros procedimientos.

Selección de Actividades que requiere elaboración de formar paquetes de decisión.

Establecimiento de niveles de esfuerzo

Problemas para determinar los criterios de clasificación y jerarquización.

Se refiere solo a las áreas de servicio

Implementación.

Para establecer un sistema de esta naturaleza y hacer que proporcione los éxitos pretendidos, deberán considerarse ciertas condiciones en el momento de llevarlo a cabo.

En principio se deberá dominar la naturaleza y las características de la organización; así como la conducta de su personal.

Otro punto será el considerar la magnitud de los problemas en cuanto al tamaño de la institución.

De los puntos anteriores se deriva la necesidad de realizar un diagnóstico, que presente el estado actual de la or

ganización; dicho diagnóstico deberá incorporar no solo lo referente a los aspectos económicos financieros sino, también el nivel de sus recursos humanos y el adelanto de su tecnología administrativa.

Obviamente, la estrategia para llevar a cabo la implementación es diferente en la empresa cuenta con experiencia previa sobre el manejo de presupuesto.

Una vez hecho el diagnóstico se procede a realizar el plan de desarrollo.

Deberá presentarse especial interés a la capacitación de recursos humanos, ya que los procedimientos requieren que el comportamiento y la preparación de los que intervienen en el proceso, sea homogéneo.

La presentación y elección de alternativas representa otro de los puntos en que los recursos humanos son definitivos; en la presentación se requiere creatividad y proyección dentro de los lineamientos establecidos en la organización y para la elección es necesario el consenso de los responsables de la toma de decisiones por medio de la homogeneización a que se hace referencia en el punto anterior.

En relación con los puntos anteriores es importante resaltar un aspecto básico para el desarrollo del sistema, que consiste en la resistencia al cambio.

Cualquier innovación pretendida por la institución se tiende a veces como una medida para reducir personal lo que podría afectar incluso los puestos de los mismos participantes en la planeación.

Otro de los vicios más comunes en la formulación del presupuesto, se presenta cuando quienes preparan los presupuestos inflan las cifras con el propósito de tener reservas guardadas; el regateo en las asignaciones ha provocado que el presupuesto se convierta solo en un mecanismo para la negociación de la asignación de recursos y no como instrumento de planeación racional de actividades.

La sistematización de la información, es útil para el desarrollo de sistema por lo que será necesario identificar cuáles serán las dependencias que manejarán esta información si será tratada a través de registros electrónicos o mecánicos.

Es necesario hacer notar que en un sistema como este no basta planear y ejecutar, sino que es necesario controlar.

Lo escrito hasta ahora, se incluye en las etapas de planeación, la ejecución consistirá en llevar a cabo esas actividades dentro de un marco de referencia, pero para identificar si esas actividades se encuentran realmente dentro de ese marco de referencia, será objeto de algún sistema de control.

Dentro del sistema de control, se deberá considerar un

sistema contable - presupuestal que permita tener la informa
ción oportuna y veraz, y que esté de acuerdo a los planes es
tablecidos en la que se distribuirá por unidades de responsa
bilidad de tal suerte que tendrá que haber cuentas para cada
uno de los centros.

Pero no solo se clasificarán' los gastos y los costos
sino que será indispensable llevar el control del cumplimien
to de las metas con respecto a los objetivos de la institu--
ción y a los programas establecidos para su desarrollo.

El lograr un sistema de control nos proporcionará la
información necesaria para la retroalimentación del sistema,
para el conocimiento de las desviaciones y el establecimien-
to de medidas correctivas para el logro de los objetivos ini
ciales.

CAPITULO III

EL PRESUPUESTO BASE CERO

3.- CASO PRACTICO: Universidad Autónoma Chapingo una nueva alternativa.

- 3.1.- ANTECEDENTES
- 3.2.- LEGISLACION
- 3.3.- ESTRUCTURA ORGANICA
- 3.4.- ESTRUCTURA PROGRAMATICA
- 3.5.- SISTEMA PRESUPUESTAL
- 3.6.- DESARROLLO DEL CASO PRACTICO
Unidad Piloto Depto. de
PREPARATORIA AGRICOLA

3. CASO PRACTICO

Una vez conocido el proceso de elaboración en general para esta técnica de Control Presupuestal, así como los beneficios y los inconvenientes que su implantación presenta pasaremos en este capítulo a desarrollar un Caso Práctico tomando como Unidad Piloto el Departamento de Preparatoria Agrícola de la U.A.CH.

Para el desarrollo de este caso consideraremos aspectos generales de la entidad como son los Antecedentes, la Legislación y las estructuras que prevalecen actualmente, con la finalidad de ubicarnos en el contexto y la naturaleza de la Unidad Piloto utilizada.

Con el objeto de que la información que se recopile sea presentada en forma homogénea, se utilizan los formatos presentados en el apéndice "A" de este trabajo, en el que se describen los formatos principales, así como la Cédula de Requerimientos por Areas.

Finalmente es necesario mencionar que el desarrollo de este caso práctico presenta solo la opción del establecimiento de distintos niveles de esfuerzo para la formulación del Presupuesto.

3.1. ANTECEDENTES

La Universidad Autónoma Chapingo, anteriormente Escuela Nacional de Agricultura fue la primera en América Latina que se dedicó a impartir cursos Teórico-Prácticos para Agricultor en el barrio de San Jacinto en México, D.F., dando inicio a sus actividades el 22 de Febrero de 1854.

En 1892 se creó un nuevo curso, que era para mayordomo en Fincas Rústicas y un año más tarde la carrera de Ingeniero Agrónomo-Médico Veterinario.

En 1903 fue cuando definitivamente se estableció la carrera de Ingeniero Agrónomo, con una duración de 5 años y 2 años más para poder obtener el título como tal, a esta escuela podían entrar todas aquellas personas que hubiesen cursado su Educación Primaria.

Como consecuencia de la Revolución de 1910, la escuela se mantiene en receso de 1914 a 1919 y con el triunfo de la misma se le da más importancia al aspecto agrario, y con ello, más auge a la enseñanza agrícola y a la Escuela.

Fue en el año de 1920 cuando comienza el proceso de cambio de la Institución con el sistema de selección de alumnos que propiciaría con ello la creación de las especialidades de Ganadería, Irrigación y Servicios Agrícolas.

En el año de 1924 se traslada la Institución a la Ex-

Hacienda de Chapingo con el objeto de dotarla de la superficie y medios adecuados para el mejor desarrollo de sus funciones.

Tiempo más tarde cuando transcurrían los años 1941-1962 se estableció el ingreso a la Institución después de haber terminado la institución secundaria, dando como resultado que la duración de la preparatoria agrícola fuera de 3 años, y 4 años más para la especialidad.

En 1963 la Institución reglamentó el ingreso después de haber cursado su Bachillerato, en cualquiera de las Preparatorias Universitarias del País, con el cual redujo a 5 años la estancia en la escuela, cursando un año de propedéutico (homogenización de conocimientos), y 4 años de especialidad.

Actualmente la escuela cuenta con la Preparatoria Agrícola y con las especialidades de Ingeniería Agrícola:

- Bosques
- Economía Agrícola
- Fitotecnia
- Industrias Agrícolas
- Irrigación
- Parasitología
- Sociología Rural
- Suelos
- Agricultura en Zonas Áridas
- Zootecnia

3.2. LEGISLACION

Por decreto presidencial el 30 de Diciembre de 1974, la Escuela Nacional de Agricultura, legalmente se constituyó en Universidad Autónoma Chapingo, con el objeto de dar nueva perspectiva a la educación Agrícola, que permita atender las necesidades del país y así poder producir los recursos Humanos que requiere el sector Agropecuario para su desarrollo.

El Decreto presentado por el Congreso de la Unión al Presidente de la República Lic. Luis Echeverría Alvarez está integrado por cuatro capítulos y un apartado especial de Artículos Transitorios.

El Primer Capítulo incorpora todo lo que se refiere a la Naturaleza, Los Objetivos y Medios con que la Institución contará, ubicándola ya como un organismo descentralizado del Estado, con personalidad Jurídica y Patrimonio propios y con sede de gobierno en Chapingo, México.

La Universidad podrá crear centros regionales en los Estados de la República, en el Area Rural.

Los objetivos de la U.A.CH. son:

ARTICULO 3o.

II.- Impartir educación de tipo superior técnico, de licenciatura y de postgrado para formar personal docente, in

investigadores y técnicos con juicio crítico, democrático, nacionalista y humanístico que las capacite para contribuir a la solución de los problemas del medio rural, también si la Universidad lo estima conveniente podrá prestar enseñanza a nivel medio.

II.- Desarrollar la investigación científica, básica y tecnológica, ligada a la docencia para obtener el mejor aprovechamiento económico y social de los recursos agropecuarios forestales y otros recursos naturales del país y encontrar nuevos procedimientos que respondan a las necesidades del desarrollo nacional independiente.

III.- Preservar, difundir y acrecentar la cultura y promover la realización del hombre especialmente en el medio rural para lograr una sociedad más justa y creadora.

IV.- Propiciar la libre investigación a través de la participación de alumnos y personal académico en un proceso educativo abierto a todas las corrientes del pensamiento.

V.- Promover la formación de profesionales de alto nivel conforme a programas académicos y de investigación que colaboren al establecimiento de una estrategia viable para combatir el subdesarrollo.

VI.- Pugnar porque las innovaciones científicas y tecnológicas lleguen oportunamente al sector rural, a fin de promover el cambio social para lograr un mejor nivel económico

co y cultural de sus miembros.

VII.- Procurar, en coordinación con otras instituciones de carácter agrícola, una adecuada planificación de la agricultura, especialmente de la de temporal, atendiendo a los aspectos ecológicos, de crédito, mecanización agrícola, perfeccionamiento de sus técnicas de producción e industrialización, fertilizantes, sanidad vegetal, seguridad agrícola, comercialización agrícola, formas de organización, servicios asistenciales y otros, a fin de elevar la productividad, ingresos y nivel de vida de los campesinos y otros trabajadores del campo.

En este primer capítulo se hace referencia también a las atribuciones que la Universidad tiene para el cumplimiento de sus objetivos y para la creación de Unidades y Centros Regionales así como las medidas para conservar la estabilidad y continuidad de las actividades propias de la Universidad.

El Capítulo segundo se refiere a los aspectos relacionados con las autoridades Universitarias mencionando expresamente los cuerpos colegiados y los puestos representativos de la Comunidad Universitaria; de esta forma se presenta al Consejo Universitario como el cuerpo de mayor jerarquía; el que estará formado por los representantes de cada uno de los departamentos de enseñanza más diez representantes de la Comunidad Universitaria. Se anotan la naturaleza del puesto de Rector así como las características que deben reunir para ocu

par el puesto.

En este capítulo se da a la Universidad la posibilidad de escoger las formas y los procedimientos que consideren necesarios para gobernarse internamente.

En el Capítulo Tercero se mencionan las actividades relacionadas con el patrimonio de la Universidad y la forma en que está constituido, se consideran los bienes que el Gobierno Federal le asigne y que estuvieran al servicio de la Escuela Nacional de Agricultura y del Colegio de Postgraduados, así como los subsidios que se le otorguen y demás ingresos propios.

El Capítulo Cuarto marca las disposiciones diversas dentro de las que se encuentran las excenciones de impuestos de los ingresos de la Universidad, las relaciones de trabajo y su Legislación, la Identificación de los puestos de confianza.

En el Apartado de los Artículos transitorios, se presentada la fecha en que entrará en vigor la Ley que crea la Universidad Autónoma Chapingo, así como los mecanismos y procedimientos que se deberán utilizar para la formulación de los Reglamentos Internos, la supresión de los cuerpos directivos anteriores y el establecimiento de los nuevos Organos de Dirección, así como el reconocimiento de los derechos adquiridos por el personal que ha venido prestando sus servicios a la Escuela Nacional de Agricultura.

3.3. ESTRUCTURA ORGANICA

Al transformarse la Escuela Nacional de Agricultura en Universidad Autónoma Chapingo surge la necesidad de contar con una organización que cumpla con los objetivos que ha fijado la ley que le da origen.

Por lo anterior se concibe la organización como instrumento de cualquier Institución para lograr sus objetivos.

La Estructura en mención tiene dos niveles básicos, el primero: llamado Unidad Central y el segundo: denominado Unidad Regional Chapingo.

La Unidad Central se estructuró así para facilitar la agilidad en la toma de decisiones por parte de los órganos de gobierno centrales; que cuentan con el apoyo de las unidades asesoras, transmitiendo lineamientos a través de las coordinaciones, por lo que el reducido número de órganos no es gravosa en términos presupuestales.

La Unidad Central está formada por los siguientes órganos:

- Consejo Universitario
- Rectoría
- Secretaría Particular
- Tesorería
- Contraloría

- Jurídico
- Unidad de Planeación
- Relaciones Públicas
- Comisión Interna de Administración.
- Coordinación Académica y de Investigación
- Coordinación Administrativa

La Unidad Regional Chapingo, está formada por dos grupos de órganos: las unidades administrativas y las divisiones académicas. El primero se constituye por: Los órganos autónomos, que llevan a cabo el cumplimiento de los objetivos de enseñanza e investigación de la Institución.

En el caso de la Unidad Regional, los órganos de gobierno son:

- Consejo Regional
- Vicerrectoría

Las Unidades Asesoras son:

- Unidad de Programación
- Unidad de Procesamiento de Datos
- Unidad de Organización y Métodos
- Comisión Interna de Administración

Para la operación de las funciones se proponen tres áreas que corresponden a tres direcciones:

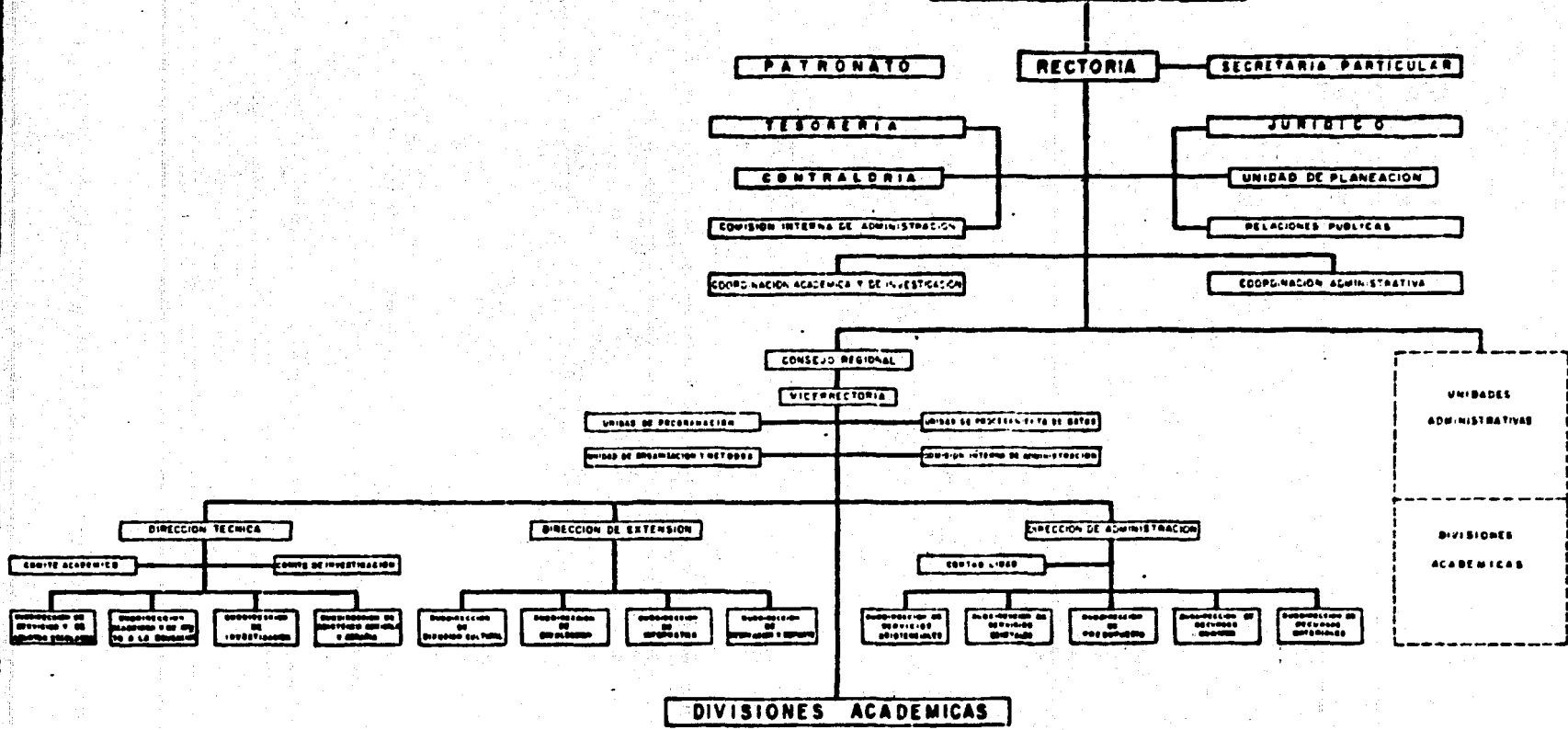
- Técnica Con la función de apoyo académico mediante la orientación académica y la coordinación de la investigación.

- Extensión Con la función de difusión cultural, divulgación de innovaciones científicas, manejo de la información y actividades de desarrollo físico.

- Administración Ejerce funciones de apoyo administrativo, a través del manejo de los Recursos Humanos, financieros y materiales y la prestación de servicios generales y asistenciales.

El segundo grupo, está formado por las divisiones académicas, constituidas por la integración de los departamentos de enseñanza afines; con cierto grado de autonomía para la toma de decisiones coordinadas y acatan normas de los órganos y aprovechan los servicios y apoyos de las restantes Unidades Administrativas.

CONSEJO UNIVERSITARIO



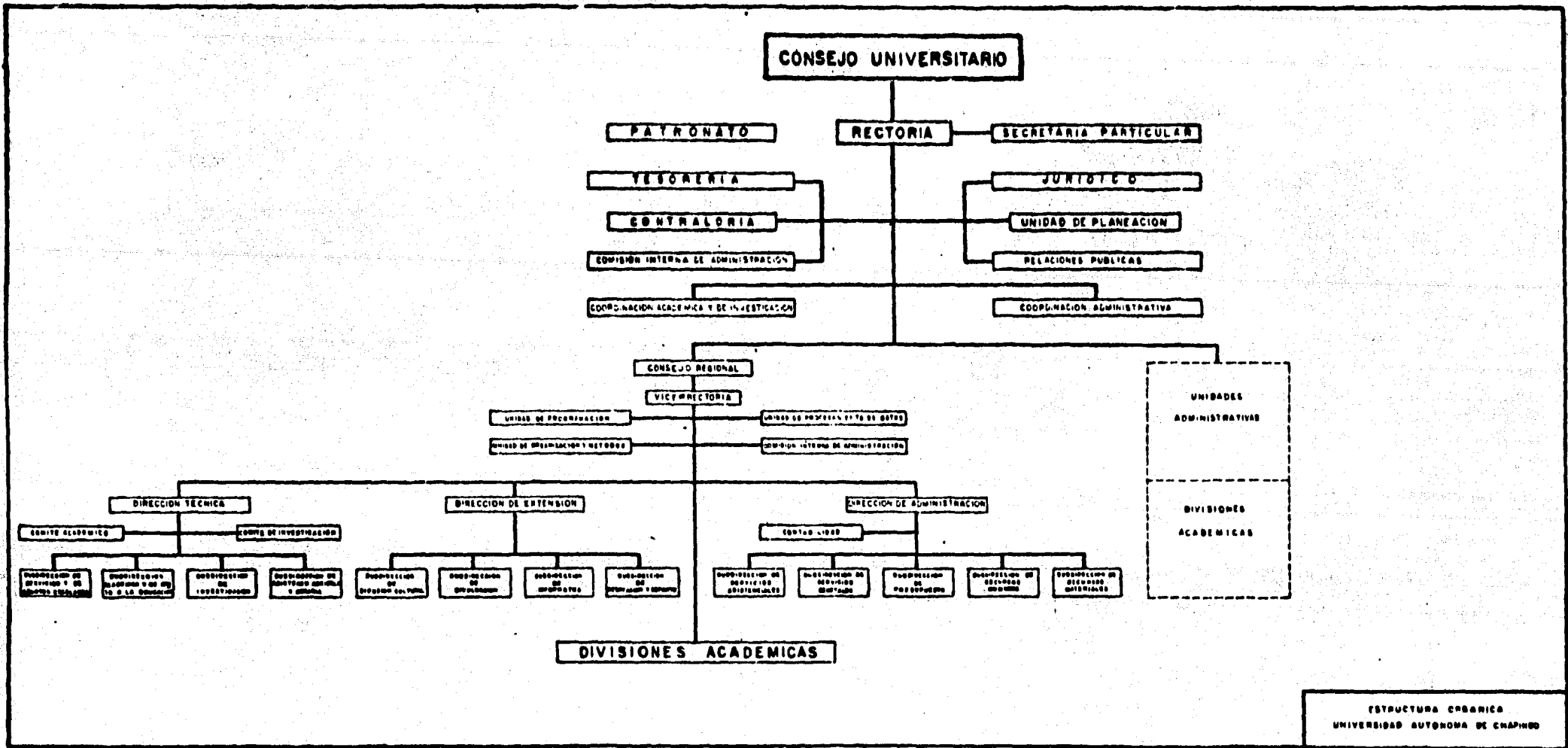
ESTRUCTURA ORGANICA
UNIVERSIDAD AUTONOMA DE CAMPECHE

- Técnica Con la función de apoyo académico mediante la orientación académica y la coordinación de la investigación.

- Extensión Con la función de difusión cultural, divulgación de innovaciones científicas, manejo de la información y actividades de desarrollo físico.

- Administración Ejerce funciones de apoyo administrativo, a través del manejo de los Recursos Humanos, financieros y materiales y la prestación de servicios generales y asistenciales.

El segundo grupo, está formado por las divisiones académicas, constituidas por la integración de los departamentos de enseñanza afines; con cierto grado de autonomía para la toma de decisiones coordinadas y acatan normas de los órganos y aprovechan los servicios y apoyos de las restantes Unidades Administrativas.



3.4. ESTRUCTURA DE PROGRAMAS Y SUBPROGRAMAS

La estructura programática elaborada por la Universidad Autónoma Chapingo quedó integrada de la siguiente manera:

Se origina de tres funciones básicas, como podemos observar en el organismo anexo.

- Función 01 Enseñanza e Investigación
- Función 02 Administración
- Función 03 Apoyo a la enseñanza

Derivándose de estas funciones los consecuentes programas y subprogramas.

- Función 01 Enseñanza e Investigación
- Programa 01 Formación de Recursos Humanos
 - Este programa se refiere básicamente a la capacitación de Recursos Humanos, en las distintas actividades agropecuarias dividiéndose a su vez en dos subprogramas:
 - 01 Formación a nivel Licenciatura
 - 02 Formación a nivel Técnico

El primero formado por las diez especialidades de enseñanza que a continuación se mencionan:

- Economía Agrícola
- Fitotecnia
- Irrigación
- Industrias Agrícolas
- Parasitología Agrícola
- Sociología Rural
- Suelos
- Zonas Aridas
- Zootecnia

El segundo subprograma está constituido solamente por la enseñanza en:

- Propedéutico
- Preparatoria Agrícola

Propedéutico. Se llama así al año previo a ingresar a cualquiera de las especialidades, para los alumnos que no provienen de la preparatoria de la Universidad Autónoma Chapingo.

Función 01 Enseñanza e Investigación

Programa 02 Ciencia y Tecnología

Este programa se encarga de realizar las actividades de investigación y desarrollo experimental que tiene la Universidad Autónoma Chapingo, dividiéndose en los siguientes subprogramas:

01.- Investigación Aplicada. Aquí se ubi-
can todas las actividades de inves-
tigación que realizan las diez espe-
cialidades a nivel Licenciatura.

02.- Desarrollo Experimental. Se ubi-
can dentro de este subprograma to-
das las actividades concernientes a:

- Campo Agrícola
- Granja Experimental
- Centro Regional en Agricultura Tropical

Función 02 Administración

Programa 01 Planeación

Dentro de este programa se ubicaron to-
das las actividades de desarrollo de la
institución teniendo como subprograma:

01 Formulación de planes, programas y pre-
supuesto, estando a cargo de que se
lleve a cabo, el Departamento de Pla-
neación.

Función 02 Administración

Programa 02 Administración

Este programa está enfocado básicamente a
todas las actividades de carácter adminis-
trativo que lleva a cabo la Institución;

dividiéndose en cinco subprogramas, los cuales se mencionan a continuación:

- 01 Organización mejoramiento Administrativo
- 02 Administración de Recursos Humanos
- 03 Administración de Recursos Materiales
- 04 Administración de Recursos Financieros
- 05 Servicios Generales

El Subprograma 01 se refiere a las actividades que la Institución pretende llevar a cabo con el objeto de poder instrumentar la Reforma Administrativa que le servirá de base para alcanzar sus objetivos. El Departamento encargado de realizar estas actividades es el de Organización y Métodos.

En el Subprograma 02 se incluyen las actividades inherentes a Recursos Humanos. Y está formado por los Departamentos de Selección e Inducción; desarrollo, capacitación y evaluación; y sueldos y salarios.

El Subprograma 03 se refiere a las actividades que realizará la Subdirección de Recursos Materiales estando a cargo de ello los Departamentos de Compras y Almacenes e Inventarios.

En el Subprograma 04, Administración de Recursos Finanan

cieros se incluyen todas las actividades que servirán de captación de fondos que la Universidad Autónoma Chapingo necesitará para el logro de sus objetivos, estando a cargo los Departamentos de Contabilidad, control y evaluación presupuestal y gestión presupuestaria.

El Subprograma 05 garantiza la operación de actividades de Administración, no específica en otros subprogramas donde se incluyen las actividades de Rectoría, Dirección de Administración, Dirección Docente, Archivo y el Jurídico.

Función 03 Apoyo a la Enseñanza

Programa 01 Asistencia Técnica

Programa enfocado a dar asistencia técnica a los productores agropecuarios.

Así mismo dentro de éste se ubica el subprograma:

01 Conservación de Recursos Naturales.-

Que tiene como fin asesorar a los ejidatarios y pequeños propietarios minifundistas en la producción y conservación de los Recursos Naturales, toma como proyecto al mismo tiempo al Departamento de Asistencia Agrícola y Agraria.

Función 03 Apoyo a la Enseñanza

Programa 02 Divulgación

En este programa se incluyen las actividades de edición de revistas, folletos, libros, etc., teniendo como subprograma:

01 La Editorial.

UNIVERSIDAD AUTONOMA CHAPINGO
DEPARTAMENTO DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO
DENOMINACION DE PROGRAMAS Y SUBPROGRAMAS Y PROYECTOS

P Y P UACH-1

S E C T O R	S U B S E C T O R	E N T I D A D	F U N C I O N	P R O G R A M A	S U B P R O G R A M A	P R O Y E C T O	D E N O M I N A C I O N
01	1.1	217	01	00	00	00	ENSEÑANZA E INVESTIGACION
01	1.1	217	01	01	00	00	FORMACION DE RECURSOS HUMANOS
01	1.1	217	01	01	01	00	NIVEL LICENCIATURA
01	1.1	217	01	01	01	01	BOSQUES
01	1.1	217	01	01	01	02	ECONOMIA AGRICOLA
01	1.1	217	01	01	01	03	FITOTECNIA
01	1.1	217	01	01	01	04	IRRIGACION
01	1.1	217	01	01	01	05	INDUSTRIAS AGRICOLAS
01	1.1	217	01	01	01	06	PARASITOLOGIA AGRICOLA
01	1.1	217	01	01	01	07	SOCIOLOGIA RURAL
01	1.1	217	01	01	01	08	SUELOS
01	1.1	217	01	01	01	09	ZONAS ARIDAS
01	1.1	217	01	01	01	10	ZOOTECNIA
01	1.1	217	01	01	02	00	NIVEL TECNICO
01	1.1	217	01	01	02	01	PREPARATORIA AGRICOLA
01	1.1	217	01	01	02	02	PROPEDEUTICO
01	1.1	217	01	02	00	00	CIENCIA Y TECNOLOGIA
01	1.1	217	01	02	01	00	INVESTIGACION APLICADA
01	1.1	217	01	02	01	01	BOSQUES
01	1.1	217	01	02	01	02	ECONOMIA AGRICOLA
01	1.1	217	01	02	01	03	FITOTECNIA
01	1.1	217	01	02	01	04	IRRIGACION
01	1.1	217	01	02	01	05	INDUSTRIAS AGRICOLAS
01	1.1	217	01	02	01	06	PARASITOLOGIA AGRICOLA
01	1.1	217	01	02	01	07	SOCIOLOGIA RURAL
01	1.1	217	01	02	01	08	SUELOS
01	1.1	217	01	02	01	09	ZONAS ARIDAS
01	1.1	217	01	02	01	10	ZOOTECNIA
01	1.1	217	01	02	02	00	DESARROLLO EXPERIMENTAL
01	1.1	217	01	02	02	01	CAMPO EXPERIMENTAL
01	1.1	217	01	02	02	02	GRANJA EXPERIMENTAL
01	1.1	217	01	02	02	03	CENTRO REGIONAL EN AGRICULTURA TROPICAL
01	1.1	217	01	00	00	00	ADMINISTRACION
01	1.1	217	02	01	00	00	PLANEACION
01	1.1	217	01	01	01	00	FORMULACION DE PLANES PROGRAMAS Y PRESUPUESTO

UNIVERSIDAD AUTONOMA CHAPINGO
DEPARTAMENTO DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO
DENOMINACION DE PROGRAMAS Y SUBPROGRAMAS Y PROYECTOS

S E C T O R	S U B S E C T O R	E N T I D A D	F U N C I O N	P R O G R A M A	S U B P R O G R A M A	P R O Y E C T O	
01	1.1	217	02	02	00	00	ADMINISTRACION
01	1.1	217	02	02	01	00	ORGANIZACION Y MEJORAMIENTO ADMI- NISTRATIVO
01	1.1	217	02	02	02	00	ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMA-- NOS
01	1.1	217	02	02	03	00	ADMINISTRACION DE RECURSOS MATERIA LES
01	1.1	217	02	02	04	00	ADMINISTRACION DE RECURSOS FINAN-- CIEROS
01	1.1	217	02	02	05	00	SERVICIOS GENERALES
01	1.1	217	03	00	00	00	APOYO A LA ENSEANZA
01	1.1	217	03	01	00	00	ASISTENCIA TECNICA
01	1.1	217	03	01	01	00	CONSERVACION DE RECURSOS NATURALES
01	1.1	217	03	01	01	01	D. A. S. A. Y. A. DPTO. DE ASISTEC CIA AGRICOLA Y AGRARIA.
01	1.1	217	03	02	00	00	DIVULGACION
01	1.1	217	03	02	01	00	EDITORIAL

3.5 SISTEMA PRESUPUESTAL

La formulación del presupuesto de la entidad, en ausencia de un plan operativo anual, se hizo atendiendo a la "solicitudes" de los diversos departamentos de la Institución, sin analizar si estas eran acordes a las necesidades reales de la entidad, principalmente por la falta de un sistema de información, sobre recursos y necesidades.

La presentación del presupuesto anual de la entidad estaba dividido en dos documentos presupuestales, con distintas fechas de presentación, el primero denominado "Presupuesto Tradicional", en el cual se solicitaban los recursos financieros necesarios para la supervivencia de la entidad, clasificado por partidos presupuestales. El segundo denominado "Presupuesto de Inversiones", en el cual se deberían incluir clasificados por partidas presupuestales los proyectos de inversión de la entidad, sin embargo este presupuesto de inversiones se ha degenerado en un documento similar al tradicional en donde se mezclan gastos corrientes y de inversión, de tal manera que si por política económica, el Gobierno decidiera reducir o eliminar los presupuestos de inversiones, la Escuela tendría que eliminar el 70% de sus funciones corrientes incluidas en él.

Por otra parte al no haber una real congruencia entre las solicitudes y las necesidades y principalmente por, el "vicio" de inflar los presupuestos, para que cuando se haga la "negociación" y el recorte, queden recursos suficientes pa

ra el desarrollo de las funciones de un año determinado, si los presupuestos fuesen autorizados como son solicitados, la entidad no podría hacer uso de todos los recursos, asignados en las diversas partidas presupuestales, como ya sucedió en el año de 1973, cuando por decisión presidencial se autorizó una cantidad mayor a la de otros ejercicios y al no estar preparada la Institución para ejercer un presupuesto mucho mayor tuvo que "devolver" parte del presupuesto asignado.

Este somero análisis sobre el sistema presupuestal, se incluyó debido a que se considera que para el caso de la entidad piloto el presupuesto debiera ser un instrumento de planificación de corto plazo, y la manera como este se integró refleja el estado de la planificación en ese período y considerando que la planificación de corto plazo refleja el estado de la planificación de mediano plazo y ésta a su vez dé la de largo plazo, se deduce que a través del análisis de los presupuestos, entre otros indicadores, se puede conocer el estado general de la planificación de la entidad.

A partir del primer año de gobierno de este nuevo régimen presidencial, del Lic. López Portillo, se ha reformado el aparato administrativo del Estado Mexicano, dándole gran importancia dentro de este proceso de reforma administrativa al uso de la planificación, como instrumento de desarrollo, de tal manera que se creó una secretaría de estado para institucionalizarla, siendo este organismo la Secretaría de Programación y Presupuesto, que unifica las antiguas funciones

dispersas de formulacion, ejecuci3n y evaluaci3n presupuestaria y anexa adem3s las de planificaci3n y programaci3n.

A escasos meses de su creaci3n la S.P.P. pretende im--plantar dentro del sector p3blico mexicano, un sistema de planificaci3n quinquenal 1978-1982 y la formulaci3n del presu--puesto de egresos para el a3o de 1978 en base a programas y subprogramas, integrados coherentemente a niveles global, sectorial e institucional.

3.6 DESARROLLO DEL CASO PRACTICO

En este apartado se mencionarán las fases que se proponen para llevar a cabo la formulación del presupuesto en base cero en la Unidad piloto seleccionada de la Universidad Autónoma Chapingo.

El proceso consta de tres etapas básicas que son las siguientes:

- 1.- Divulgación
- 2.- Diagnóstico
- 3.- Formulación

Se presenta también el llenado de los formatos principales utilizados en el desarrollo de este caso, como la Cédula de Requerimientos por Area, la Cédula que muestra el concepto del gasto y el origen del financiamiento y la Cédula que describe los objetivos y los diferentes niveles de operación que han sido presupuestados.

I. DIVULGACION

Es la fase inicial del proceso y tiene como propósito difundir las características generales del sistema para proporcionar a las Unidades, un marco conceptual que les permita tener un ambiente adecuado para su desarrollo.

Esta fase presenta tres formas en que se ha de llevar a cabo:

- 1.1. Folleto de Divulgación, que tiene por fin básicamente cumplir con lo expuesto en el párrafo anterior.
- 1.2. Capacitación en las Unidades, se dará capacitación a los responsables del proceso de formuación del presupuesto en cada unidad de decisión para que conozcan y manejen adecuadamente los principios, objetivos, y los mecanismos y elementos de operación que se utilizarán para garantizar la congruencia normativa del proceso.
- 1.3. Asesoramiento. La divulgación se extenderá hacia las demás fases del sistema, a través de la asesoría continua por parte de la Unidad Central Coordinadora que para este caso en particular está representada por el Departamento de Programación y Presupuesto de la Universidad Autónoma Chapingo.

II. DIAGNOSTICO

En esta fase se pretende conocer la situación actual de la Unidad de decisión en cuanto a tres aspectos principales:

- 1.- Operativo
- 2.- Del Gasto
- 3.- Ecológico

2.1. Diagnóstico Operativo, en este renglón se preten-

de conocer la situación actual de la operación de la Unidad, su problemática, así como las acciones, recursos y costos necesarios para llevar a cabo esta operación.

2.2. Diagnóstico del Gasto, aquí se pretende conocer el gasto irreductible de cada Unidad de Decisión de acuerdo a los programas y subprogramas en que participa.

2.3. Diagnóstico Ecológico, se pretende conocer los aspectos ambientales de mayor relevancia, que siendo ajenos al proceso pueden influir en su desarrollo; es decir se trata de determinar si estamos en el momento oportuno para iniciar nuestra formulación presupuestal.

III.- FORMULACION

Esta es la parte medular de todo el proceso ya que corresponde a la solicitud de recursos de cada unidad para el desarrollo de los programas y subprogramas relacionándolos con el logro de los objetivos y metas; presentando la justificación de dichos recursos en los diversos niveles presupuestales en que fue formulado el presupuesto.

3.1. Nivel Mínimo. Este nivel estará identificado con el gasto irreductible, es decir aquella asignación mínima para que una Unidad de Decisión siga operando al ritmo actual.

3.2. Nivel Medio o Mejorado. En este nivel se incluyen aquellos gastos que proporcionan a la Unidad una mejora en el aspecto de operación; pero que de no ser aceptados no pondrían en peligro la continuación de la operación de la Unidad.

3.3. Nivel Optimo. Aquí se consideran aquellos gastos que tendrían una prioridad mínima y que solo se aprobarían en caso de que la Unidad estuviera operando en su mejor forma.

CEDULA DE REQUERIMIENTO POR AREA

Programa: Formación de Recursos Humanos	(2) Departamento: Preparatoria Agrícola	(3) Area: Agronomía	(4) Fecha Agosto 19		(5) Preparada por: C. Urbalejo	
Descripción General de los Requerimientos		Concepto del Gasto	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Total
<p>El desarrollo de las actividades del Area Agronómica son la base del funcionamiento del Departamento de Preparatoria Agrícola. Se considera necesario, el desempeño de las actividades docentes relacionadas con la introducción práctica al campo de la Enseñanza Agronómica Incluyendo la organización de los alumnos en sus trabajos de campo, tanto en la Institución como en los recorridos de prácticas a las diferentes regiones agrícolas del país.</p>		<p>1. Gasto Corriente</p> <p>1.1. Servicios Personales.</p> <p>1.2. Bienes de consumo para operación</p> <p>1.3 Servicios Generales</p> <p>1.4 Servicios Asistenciales</p>	<p><u>6'059 000.00</u></p> <p>3'181 500.00</p> <p>795 000.00</p> <p>270 000.00</p> <p>1'812 500.00</p>	<p><u>1'616 200.00</u></p> <p>1'124 700.00</p> <p>135 000.00</p> <p>84 000.00</p> <p>272 500.00</p>	<p><u>1 951250.00</u></p> <p>1 485000.00</p> <p>135000.00</p> <p>60000.00</p> <p>271250.00</p>	<p><u>9 626 450.00</u></p> <p>5'791 200.00</p> <p>1'065 000.00</p> <p>414 000.00</p> <p>2'356 250.00</p>
<p>Es indispensable fomentar el principio de la investigación básica, para lo que será necesario crear más laboratorios y zonas de experimentación agrícola en Chapingo</p>		<p>2. Gasto de Inversión.</p> <p>2.1. Obras Públicas y Construcciones</p> <p>2.2. Equipo y Maquinaria</p> <p>2.3. Bienes de Fomento y Conservación</p>	<p><u>2'616 000.00</u></p> <p>675 000.00</p> <p>1'425 000.00</p> <p>516 000.00</p>	<p><u>778 800.00</u></p> <p>360 000.00</p> <p>285 000.00</p> <p>133 800.00</p>	<p><u>309300.00</u></p> <p>----</p> <p>219300.00</p> <p>90000.00</p>	<p><u>3'704 100.00</u></p> <p>1'035 000.00</p> <p>1'929 300.00</p> <p>739 800.00</p>
<p>Los beneficios derivados de esta área se verán reflejados en un mayor número de Investigaciones y prácticas realizadas, que representan el llevar a la práctica los conocimientos teóricos adquiridos</p>		<p>TOTAL</p>	<p><u>8'675 000.00</u></p>	<p><u>2'395 000.00</u></p>	<p><u>2'260550.00</u></p>	<p><u>13'330 250.00</u></p>

CEDULA DE REQUERIMIENTO POR AREA

Programa: Formación de Recursos Humanos	Departamento: Preparatoria Agrícola	Area: Físico-Matemáticas		Fecha Agosto 19	Elaborado por C. Urbaleja
Descripción General de los Requerimientos	Concepto del Gasto	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Total
<p>Los requerimientos para esta área son básicamente de dos tipos.</p>	<p>1. Gasto Corriente</p>	<p><u>2 831 000.00</u></p>	<p><u>895 800.00</u></p>	<p><u>1'120 000.00</u></p>	<p><u>4 846 800.00</u></p>
<p>Servicios Personales. Para la Sección de Matemáticas, que impartiera los cursos teóricos de las Cátedras de Álgebra, Trigonometría, Geometría y Cálculo, así como la asesoría a los alumnos del Departamento y de las especialidades.</p>	<p>1.1. Servicios Personales</p>	<p>2'121 000.00</p>	<p>749 800.00</p>	<p>990 000.00</p>	<p>3 860 800.00</p>
	<p>1.2. Bienes de Consumo para operación.</p>	<p>530 000.00</p>	<p>90 000.00</p>	<p>90 000.00</p>	<p>710 000.00</p>
	<p>1.3. Servicios Generales</p>	<p>180 000.00</p>	<p>56 000.00</p>	<p>40 000.00</p>	<p>276 000.00</p>
	<p>1.4. Servicios Asistenciales</p>	<p>---</p>	<p>---</p>	<p>---</p>	<p>---</p>
<p>La Sección de Física requiere para su funcionamiento además de la incorporación de más profesores el acondicionamiento de aulas y laboratorios, y para éstos últimos el equipo necesario para impartir los cursos prácticos que complementen la enseñanza de la teoría.</p>	<p>2. Gasto de Inversión</p>	<p><u>1'744 000.00</u></p>	<p><u>519 200.00</u></p>	<p><u>206 200.00</u></p>	<p><u>2 469 400.00</u></p>
	<p>2.1. Obras Pub. y Construcciones.</p>	<p>450 000.00</p>	<p>240 000.00</p>	<p>---</p>	<p>690 000.00</p>
	<p>2.2. Equipo y Maquinaria</p>	<p>950 000.00</p>	<p>190 000.00</p>	<p>146 200.00</p>	<p>1'286 200.00</p>
	<p>2.3. Bienes de Fomento y Conservación.</p>	<p>344 000.00</p>	<p>89 200.00</p>	<p>60 000.00</p>	<p>493 200.00</p>
	<p>TOTAL</p>	<p><u><u>4'575 000.00</u></u></p>	<p><u><u>415 000.00</u></u></p>	<p><u><u>1'326 200.00</u></u></p>	<p><u><u>7'316 200.00</u></u></p>

Programa: Formación de Recursos Humanos	Departamento: Preparatoria Agrícola	Area: Humanidades		Fecha: Agosto 19	Preparado por C. Urbalejo
Descripción General de los Requerimientos	Concepto del Gasto	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Total
<p>Dentro de los objetivos particulares del Departamento de Preparatoria Agrícola se encuentra el de proporcionar al estudiante las bases de una Formación Humanística que le permita actuar libre y concientemente en la transformación de su medio.</p> <p>Para cumplir con este objetivo, el área de Humanidades requiere de los elementos mínimos que le permitan atender los aspectos de refuerzo a las áreas básicas, así como -- realizar prácticas que le otorguen al educando un panorama -- más amplio del desarrollo social en el país.</p> <p>Se requiere además instalar un laboratorio de --- idiomas para lo cual es necesario un local, equipo y personal especializado para cumplir con su cometido.</p>	<p>1. Gasto Corriente</p> <p>1.1. Servicios Personales.</p> <p>1.2. Bienes de Consumo para Operación.</p> <p>1.3. Servicios Generales.</p> <p>1.4. Servicios Asistenciales</p> <p>2. Gasto de Inversión.</p> <p>2.1 Obras Públicas y Construcciones.</p> <p>2.2 Equipo y Maquinaria.</p> <p>2.3. Bienes de Fomento y Conservación.</p> <p>Total</p>	<p><u>1 778 000.00</u></p> <p>1 060 500.00</p> <p>265 000.00</p> <p>90 000.00</p> <p>362 500.00</p> <p><u>872 000.00</u></p> <p>225 000.00</p> <p>475 000.00</p> <p>172 000.00</p> <p><u>2 650 000.00</u></p>	<p><u>502 400.00</u></p> <p>374 900.00</p> <p>45 000.00</p> <p>28 000.00</p> <p>54 500.00</p> <p><u>259 600.00</u></p> <p>120 000.00</p> <p>95 000.00</p> <p>44 600.00</p> <p><u>762 000.00</u></p>	<p><u>614 250.00</u></p> <p>495 000.00</p> <p>45 000.00</p> <p>20 000.00</p> <p>54 250.00</p> <p><u>103 100.00</u></p> <p>---</p> <p>73 100.00</p> <p>30 000.00</p> <p><u>717 350.00</u></p>	<p><u>2 1894 650.00</u></p> <p>1 1930 400.00</p> <p>355 000.00</p> <p>138 000.00</p> <p>471 250.00</p> <p><u>1 1234 700.00</u></p> <p>345 000.00</p> <p>643 100.00</p> <p>246 600.00</p> <p><u>4 129 350.00</u></p>

Programa: Formación de Recursos Humanos	(2) Departamento: Preparatoria Agrícola.	(3) Área: Servicios Generales	(4) Fecha: Agosto 19	(5) Elaborado Por: C. Urbalejo		
(6) Descripción General de los Requerimientos	(7) Concepto del Gasto	(8) Nivel 1	(9) Nivel 2	(10) Nivel 3	(11) Total	
<p>En esta área se incluyen aquéllas actividades que sirven de apoyo a las áreas académicas.</p> <p>En el aspecto administrativo es necesario contar con el personal con estudios de administración para coordinar toda la infraestructura interna del Departamento, así como -- conocer los mecanismos y procedimientos que emanen de la --- Dirección de Administración.</p>	<p>1. Gasto Corriente</p> <p>1.1. Servicios Personales</p> <p>1.2. Bienes de Consumo para Operación</p> <p>1.3. Servicios Generales</p> <p>1.4. Servicios Asistenciales.</p>	<p><u>2'123 250.00</u></p> <p>1'590 750.00</p> <p>397 500.00</p> <p>135 000.00</p> <p>---</p>	<p><u>671 850.00</u></p> <p>562 350.00</p> <p>67 500.00</p> <p>42 000.00</p> <p>---</p>	<p><u>840 000.00</u></p> <p>742 500.00</p> <p>67 500.00</p> <p>30 000.00</p> <p>---</p>	<p><u>3'635 100.</u></p> <p>2'895 600.</p> <p>532 500.</p> <p>207 000.</p> <p>---</p>	
<p>Se incluye en esta área el programa de formación de profesores ya que dependerá directamente de la sub-jefatura académica, quien será la encargada de dictar las normas de funcionamiento. Para el funcionamiento de este programa será necesaria la capacitación del personal que se hará cargo de él, así como la construcción de cubículos y acondicionamiento de aulas para dar asesorías y cátedras respectivamente.</p> <p>Es necesario como apoyo al departamento la construcción de un almacén general para bienes de operación</p>	<p>2. Gasto de Inversión</p> <p>2.1. Obras Públicas y Construcciones</p> <p>2.2. Equipo y Maquinaria</p> <p>2.3. Bienes de Fomento y Conservación.</p> <p>Total</p>	<p><u>1'308 000.00</u></p> <p>337 500.00</p> <p>712 500.00</p> <p>258 000.00</p> <p><u>3'431 250.00</u></p>	<p><u>389 400.00</u></p> <p>180 000.00</p> <p>142 500.00</p> <p>66 900.00</p> <p><u>1'061 250.00</u></p>	<p><u>154 650.00</u></p> <p>---</p> <p>109 650.00</p> <p>45 000.00</p> <p><u>994 650.00</u></p>	<p><u>1'852 050.</u></p> <p>517 500.</p> <p>964 650.</p> <p>369 900.</p> <p><u>5'487 150.</u></p>	

CEDULA DE REQUERIMIENTOS POR AREA

Programa: Formación de Recursos Humanos	Departamento: Preparatoria Agrícola	Area: Química Biológica		Fecha Agosto 19	Elaborado por C. Urbalej
Descripción General de los Requerimientos.	Concepto del Costo	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Total
<p>Dentro del Area Química - Biológica, se incorporarán aquéllas actividades de docencia a las materias de Botánica Sistemática, Zoología, Biología y Botánica General para la Sección Biológica.</p> <p>Para el caso de la Sección Química se atiende la enseñanza teórica y práctica del campo científico de la Química.</p> <p>Para el desarrollo de las actividades docentes de esta área son indispensables la adquisición de personal especializado, mejorar las instalaciones ya existentes y complementarlas con la adquisición de nuevo equipo para laboratorio, así como la ampliación de las áreas de trabajo para la realización de prácticas de laboratorio tanto en la Sección Química como en la Biológica.</p>	1. Gasto Corriente	4'988 750.00	1'337 750.00	1 617 000.00	7'943 500.00
	1.1 Servicios Personales	2'651 250.00	937 250.00	1'237 500.00	4'826 000.00
	1.2 Bienes de Consumo para operación.	662 500.00	112 500.00	112 500.00	887 500.00
	1.3 Servicios Generales	225 000.00	70 000.00	50 000.00	345 000.00
	1.4 Servicios Asistenciales	1'450 000.00	218 000.00	217 000.00	1'885 000.00
	2. Gasto de Inversión.	2'180 000.00	649 000.00	257 750.00	3'086 750.00
	2.1 Obras Públicas y Construcciones.	562 500.00	300 000.00	---	862 500.00
	2.2 Equipo y Maquinaria.	1'187 500.00	237 500.00	182 750.00	1'607 750.00
	2.3 Bienes de fomento y Conservación.	430 000.00	111 500.00	75 000.00	616 500.00
	Total	7'168 750.00	1'986 750.00	1'874 750.00	11'030 250.00

DESCRIPCION DE OBJETIVOS Y NIVELES DE OPERACION

1) PROGRAMA: Formación de Recursos Humanos	2) SUBPROGRAMA: Nivel Técnico	3) DEPARTAMENTO Preparatoria Agrícola	4) FECHA Agosto 1979	5) ELABORADO POR C. Urbalejo
6) DESCRIPCION DE OBJETIVOS: Capacitar a los alumnos a nivel técnico medio superior en las áreas agrícolas, dándoles los elementos mínimos para poder seleccionar dentro de las especialidades que se impartan en la Universidad.				
9) DESCRIPCION DEL NIVEL BASICO DE OPERACION (1-3) La asignación de este nivel permite atender el número de - alumnos con que se cuenta actualmente, así como el desarrollo de las investigaciones ya existentes y el desarrollo de la -- misma cantidad de prácticas agrícolas y sociales. Limitando - como consecuencia cualquier incremento posible.	7) UNIDAD DE MEDIDA No. de Alumnos No. de Investigaciones No. de Prácticas	8) RECURSOS NECESARIOS 19'875,000.00 3'000,000.00 3'625,000.00	M E T A S 2 200 50 70	
10) DESCRIPCION DEL NIVEL MEJORADO DE OPERACION (2-3) Los recursos adicionales provistos por los fondos proporcionados a este nivel permitirán atender a un incremento del- 15% tanto en el número de alumnos como en las prácticas y para las investigaciones será del 12% y se incorpora un programa de formación de profesores para capacitar a un total de -- 15 profesores en áreas agronómicas	No. de Alumnos No. de Investigaciones No. de Prácticas No. de Profesores	22 850,000.00 3 600,000.00 4 170,000.00 3 500,000.00	2 530 56 81 51	
11) DESCRIPCION DEL NIVEL OPTIMO DE OPERACION (3-3) Los incrementos para este nivel representan el funcionamiento óptimo del departamento se atenderían 36.3% más de --- alumnos un 33% en las investigaciones, el 30% para prácticas- agrícolas y sociales; por lo que respecta al de profesores -- capacitados se incrementa en 60%.	No. de Alumnos No. de Investigaciones No. de Prácticas No. de Profesores	26 831 000.00 4 050,000.00 4 712,500.00 5 700,000.00	3 500 95 200 25	

CEDULA QUE MUESTRA EL CONCEPTO DEL GASTO Y EL ORIGEN DEL FINANCIAMIENTO

1) PROGRAMA		2) SUBPROGRAMA		3) DEPARTAMENTO		4) FECHA		5) ELABORADO PCR:	
No. de Cuenta	CONCEPTO DEL GASTO	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3			Total		
1000	Gasto Corriente	17 780 000.00	5 024 000.00	6 142 500.00			28 946 500.00		
1001	Servicios Personales	10 605 000.00	3 749 000.00	4 950 000.00			19 304 000.00		
1002	Bienes de Consumo para Operación	2 650 000.00	450 000.00	450 000.00			3 550 000.00		
1003	Servicios Generales	900 000.00	280 000.00	200 000.00			1 380 000.00		
1004	Servicios Asistenciales	3 625 000.00	545 000.00	542 500.00			4 712 500.00		
2000	Gasto de Inversión.	8 720 000.00	2 596 000.00	1 031 000.00			12 347 000.00		
2001	Obras Públicas y Construcciones	2 250 000.00	1 200 000.00	---			3 450 000.00		
2002	Equipo y Maquinaria	4 750 000.00	950 000.00	731 000.00			6 431 000.00		
2003	Bienes de fomento y conservación	1 720 000.00	446 000.00	300 000.00			2 466 000.00		
TOTAL POR NIVELES		26 500 000.00	7 620 000.00	7 173 500.00			41 293 500.00		
CLAVE	ORIGEN DEL FINANCIAMIENTO								
01	RECURSOS FISCALES	26 500 000.00	7 620 000.00	7 173 500.00			41 293 500.00		
02	RECURSOS PROPIOS	---	---	---			---		
03	CREDITO INTERNO	---	---	---			---		
04	CREDITO EXTERNO	---	---	---			---		
05	OTRAS	---	---	---			---		
TOTAL POR NIVELES		26 500 000.00	7 620 000.00	7 173 500.00			41 293 500.00		

CONCLUSIONES

La técnica de presupuesto en base cero requiere para su implantación de un cambio en los aspectos conductuales de mentalidad de los participantes en el proceso.

La incorporación del presupuesto en base cero a cualquier entidad, implica cambios en los procedimientos administrativos establecidos.

La posibilidad de aplicar el presupuesto en base cero en la Universidad Autónoma Chapingo, es amplio debido a la naturaleza de la institución ya que dentro de sus funciones principales está la de brindar servicios y es este el renglón básico de aplicación de esta técnica.

El principal obstáculo que se presenta para la incorporación de esta técnica dentro de la Administración Pública es la escasez de personal administrativo con conocimientos sobre nuevas técnicas presupuestales.

El Presupuesto en base cero representa una herramienta muy avanzada, pero adaptable a nuestro medio y para esto se requiere de una etapa de sensibilización que permita poco a poco vencer la natural resistencia al cambio que provoca la inclusión de una nueva técnica.

El presupuesto en base cero no sustituye a la técnica del presupuesto por programas sino que la complementa.

La utilización de un sistema presupuestal en la Universidad Autónoma Chapingo, es consecuencia del gran desarrollo que ha tenido el renglón de la educación en el país y específicamente la preparación para la explotación racional de los recursos naturales abundantes en nuestro país.

SUGERENCIAS

Para la incorporación de esta técnica a cualquier institución deberá capacitarse al personal administrativo que participe en el proceso.

Implementar un sistema de información en la entidad para evitar pérdida de tiempo y recursos durante las diferentes fases del proceso.

Emprender una etapa de sensibilización a través de pláticas, conferencias y reuniones semejantes para su posible incorporación con mayor facilidad.

APENDICE "A"**INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACION
DEL PRESUPUESTO BASE CERO****1º DESCRIPCION DE FORMATOS PRINCIPALES****2º FORMATOS ANEXOS**

69

Llenado del Encabezado de los Formatos

En todos los formatos aparecen invariablemente espacios para consignar los siguientes datos:

Programa

Sub-Programa

Departamento

Fecha

Elaborado por:

Programa y Subprograma:

En estos espacios se registrará el nombre del programa y el subprograma a los que corresponde la formulación presupuestal, para este caso se utilizará como documento fuente la estructura programática.

Departamento:

En este espacio se anotará el nombre de departamento, que será tomada de la cédu

Descripción de Objetivos y Niveles de Operación

Descripción de los objetivos:

En este espacio será descritos claramente y en forma breve los objetivos del departamento que participa y estarán representados por los propósitos que se desean alcanzar en un tiempo determinado.

Unidad de Medida:

Para este efecto se considerarán los elementos y actividades más representativos de las funciones del departamento y tendrán que tener la cualidad de ser cuantificables y específicos para cada meta por alcanzar.

Recursos Necesarios:

Aquí se registrará el importe que se requiere para cada nivel de operación.

Fecha:

Se anotará la fecha en que sea llenado el formato

Elaborado Por:

En este espacio se anotará el nombre de la persona que se encargue de elaborar el presupuesto de ese departamento.

Metas:

Son la expresión cuantificada de los objetivos y se registrarán para cada unidad de medida, dentro de los tres niveles de operación.

Descripción del nivel básico de operación (1 - 3)

En este espacio se anotarán las consideraciones principales en el desarrollo del departamento tomando como base la asignación del nivel básico identificado este con el gasto irreductible.

Descripción del nivel mejorado de operación (2 -3)

Estará representado por los incrementos en la asignación con respecto al nivel básico y refleja una mejoría en la operación del departamento; pertenece ya al gasto reductible.

Descripción del nivel óptimo de operación (3 - 3)

Está formado con el anterior más los incrementos necesarios para que se tenga un óptimo funcionamiento del departamento, así como la repercusión en las metas.

Nivel 2

En este espacio será registrado el incremento con respecto al nivel básico considerado para que la institución opere con el nivel mejorado de operación (2 - 3)

Nivel 3

En esta columna será registrado el incremento de recursos necesarios para que la unidad opere en forma óptima (3 - 3).

Total

En esta columna se registrará la suma de los tres niveles por cada concepto del gasto.

Total por niveles

Esta columna se llenará con la suma en vertical por cada nivel de gasto y para cada concepto.

Cédula que muestra el concepto del gasto y el origen del financiamiento

Número de cuenta

En esta columna será anotado el número que le corresponde a cada concepto del gasto, de acuerdo a la clasificación que se presenta en la estructura del gasto para la institución. (ver cédula de estructura del gasto)

Concepto del gasto

Corresponde al nombre que tiene dentro de la estructura del gasto cada uno de los conceptos.

Nivel 1

En esta columna se anotará la cantidad de recursos (\$) que se han presupuestado para el nivel básico de operación (1 - 3)

75

Clave

Se anotará la que corresponda de acuerdo al tipo de financiamiento que la institución tenga.

Origen del Financiamiento

Aquí se anotará el concepto por el cual se reciben los fondos para el funcionamiento de la unidad.

En las columnas siguientes se registrará el monto de los recursos necesarios para la operación de cada uno de los niveles de presupuestación y para cada uno de los conceptos del origen de financiamiento.

Total por niveles

Será el resultado de sumar en forma vertical cada uno de los niveles de presupuestación.

76

CEDULA DE REQUERIMIENTOS POR AREA

Programa.- En este espacio se anotará el nombre del programa al que corresponde la formulación del presupuesto.

Departamento.- En este espacio se anotará el nombre del Departamento que elabora el Departamento.

Area.- Aquí se anotará el nombre del área correspondiente en la formulación del presupuesto.

Fecha.- Se anotará la fecha en que sea llenado el formato.

Elaborado por.- En este espacio se anotará el nombre de la persona que se encargue de elaborar el presupuesto de esa área.

Descripción General de los Requerimientos

En esta columna se anotarán en forma general los requerimientos de esa área en particular.

Concepto del Gasto

En esta columna se anotará el concepto del gasto que sea afectado.

Nivel 1, 2, 3.

En estos espacios será anotado el importe solicitado por esa área para cada uno de los conceptos del gasto afectados, en los diferentes niveles en que sea elaborado el presupuesto.

Total

En esta columna se registrará el importe solicitado por esa área en los tres niveles de presupuestación y para cada uno de los conceptos del gasto que se afecten.

CEDULA QUE MUESTRA EL CONCEPTO DEL GASTO Y EL ORIGEN DEL FINANCIAMIENTO

78

	1) PROGRAMA	2) SUBPROGRAMA	3) DEPARTAMENTO	4) FECHA	5) ELABORADO POR
No. DE CUENTA	CONCEPTO DEL GASTO	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	TOTAL
	TOTAL POR NIVELES				
CLAVE	ORIGEN DEL FINANCIAMIENTO				
	TOTAL POR NIVELES				

CEDULA DE REQUERIMIENTO POR AREA

Programa: Formación de Recursos Humanos	(2) Departamento: Preparatoria Agrícola	(3) Área: Agronomía	(4) Fecha: Agosto 19		(5) Preparada por: C. Urbalejo	
Descripción General de los Requerimientos	Concepto del Gasto	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Total	

BIENES PARA OPERACION

62

1) PROGRAMA	2) SUBPROGRAMA	3) DEPARTAMENTO	4) FECHA	5) ELABORADO POR

6) CLAVE	7) PARTIDA PRESUPUES TAL AFECTADA	8) CANTIDAD	9) DESCRIPCION DE LOS BIENES	10) FECHA DE REQUERIMIENTO	11) JUSTIFICACION	12) IMPORTE (PESOS)

SERVICIOS PERSONALES

1) PROGRAMA	2) SUBPROGRAMA	3) DEPARTAMENTO	4) FECHA	5) ELABORADO POR

6) CLAVE	7) No. DE PERSONAS	8) FUNCION A DESEMPEÑAR	9) HONORARIOS MENSUALES	10) PERIODO DE CONTRATACION	11) REPERCUSSION ANUAL	12) JUSTIFICACION

DESCRIPCION DE OBJETIVOS Y NIVELES DE OPERACION

1) PROGRAMA	2) SUBPROGRAMA	3) DEPARTAMENTO	4) FECHA	5) ELABORADO POR
6) DESCRIPCION DE LOS OBJETIVOS				
9) DESCRIPCION DEL NIVEL BASICO DE OPERACION (1-3)	7) UNIDAD MEDIA	8) RECURSOS NECESARIOS	METAS	
10) DESCRIPCION DEL NIVEL MEJORADO DE OPERACION (2-3)				
11) DESCRIPCION DEL NIVEL OPTIMO DE OPERACION (3-3)				

SERVICIOS ASISTENCIALES

83

1) PROGRAMA	2) SUBPROGRAMA	3) DEPARTAMENTO	4) FECHA	5) ELABORADO POR

6) CLAVE	7) PARTIDA PRESUPUESTAL AFECTADA	8) DESCRIPCION DE LOS SERVICIOS	9) JUSTIFICACION	10) IMPORTE

SERVICIOS GENERALES

1) PROGRAMA	2) SUBPROGRAMA	3) DEPARTAMENTO	4) FECHA	5) ELABORADO POR

6) CLAVE	7) PARTIDA PRESUPUES- TAL AFECTADA.	8) DESCRIPCION DE LOS BIENES	9) JUSTIFICACION	10) IMPORTE

OBRAS PUBLICAS Y CONSTRUCCIONES

85

1) PROGRAMA	2) SUBPROGRAMA	3) DEPARTAMENTO	4) FECHA	5) ELABORADO POR

6) CLAVE	7) PARTIDA PRESUPUES TAL AFECTADA	8) DESCRIPCION DE LAS OBRAS	9) FECHA DE INICIO Y TERMINACION	10) JUSTIFICACION	11) IMPORTE

EQUIPO Y MAQUINARIA

86

1) PROGRAMA	2) SUB PROGRAMA	3) DEPARTAMENTO	4) FECHA	5) ELABORADO POR

6) CLAVE	7) PARTIDA PRESUPUES- TAL AFECTADA.	8) CANTIDAD	9) DESCRIPCION DE LOS BIENES	10) FECHA DE REQUE- RIMIENTO.	11) JUSTIFICACION	12) IMPORTE (PESOS)

BIENES DE FOMENTO Y CONSERVACION

87

1) PROGRAMA	2) SUBPROGRAMA	3) DEPARTAMENTO	4) FECHA	5) ELABORADO POR

6) CLAVE	7) PARTIDA PRESUPUES-TAL AFECTADA	8) CANTIDAD	9) DESCRIPCION DE LOS BIENES	10) FECHA DE REQUERIMIENTO	11) JUSTIFICACION	12) IMPORTE

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

- 1.- ADMINISTRACION Y PRESUPUESTOS PUBLICOS
ALAN WALTER STEISS
EDITORIAL DIANA 1975

- 2.- SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL
C. P. VICTOR Y PANIAGUA B.
EDITORIAL ECSA MEXICO 1976

- 3.- PRESUPUESTO POR PROGRAMAS
APUNTES
CENTRO DE ACTUALIZACION PERMANENTE
F C A U N A M

- 4.- CONTROL PRESUPUESTAL DE LOS NEGOCIOS
HECTOR SALAS GONZALEZ
EDICIONES HESAGO
MEXICO 1974

- 5.- LA PROGRAMACION PRESUPUESTARIA EN LA U N A M
SEMINARIO INTERNACIONAL SOBRE ADMINISTRACION
UNIVERSITARIA.
MEXICO 1979

- 6.- PRESUPUESTOS POR PROGRAMAS PARA EL SECTOR
PUBLICO DE MEXICO
FRANCISCO VAZQUEZ ARROYO
U N A M MEXICO 1977

- 7.- EL SISTEMA DE PRESUPUESTO POR PROGRAMAS, SU IMPORTANCIA
COMO INSTRUMENTO DE REFORMA ADMINISTRATIVA Y CASO PRAC-
TICO EN LA U A C H.
SEMINARIO DE INVESTIGACION
JUAN MANUEL PERRUSQUIA Y OLVERA.
MEXICO, D. F. 1976

- 8.- PRESUPUESTO BASE CERO
METODO PRACTICO PARA EVALUAR GASTOS
PEETER A. PYHRR
EDITORIAL LIMUSA
MEXICO 1977
- 9.- PRESUPUESTO POR PROGRAMAS
NOTAS RECOPIADAS
J. EDUARDO VIVANCO
MEXICO 1978
- 10.- DONDE FUNCIONA MEJOR LA PRESUPUESTACION CON BASE EN CERO
JAMES D. SUVER Y RAY L. BROWN
BIBLIOTECA HARVARD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS 186
- 11.- COMO PRESUPUESTAR SOBRE UNA BASE DE CERO
PETER A. PYHRR
BIBLIOTECA HARVARD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS 186
- 12.- PRESUPUESTO BASE CERO
CRISTOBAL DEL RIO GONZALEZ
APUNTES F.C.A. U N A M
- 13.- DECLARACION DEL TESORERO DE NEW JERSEY
RICHARD C. LEONE
MARZO 1976
- 14.- PRESUPUESTO BASE CERO
ARTHUR SMITH APUNTES
ENERO 1978
- 15.- PRESUPUESTO BASE CERO
CONCEPTOS ELEMENTALES
ALBERTO DE PAZ
NACIONAL ASSOCIATION OF ACCOUNTANTS
CAPITULO EN MEXICO
MEXICO 1978