

300608

2  
2y.



# UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
INCORPORADA A LA U. N. A. M.

**APLICACION DE LOS PRESUPUESTOS  
POR PROGRAMAS EN EL GOBIERNO  
MEXICANO.**

TESIS CON  
FALTA DE ORIGEN

**S E M I N A R I O**  
**DE INVESTIGACION CONTABLE**  
**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE**  
**LICENCIADO EN CONTADURIA**  
**P R E S E N T A :**  
**MA. ELENA AVILA MANSILLA.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## INDICE

|   |  |
|---|--|
| INTRODUCCION  | 1  |
| CAPITULO 1.- PRESUPUESTOS                                 |  |
| 1.1   | Generalidades 3                                |
| 1.2   | Concepto 7                                     |
| 1.3   | Elementos, Requisitos y Características 9      |
| 1.4   | Objetivos del Presupuesto 13                   |
| 1.5   | Clasificación del Presupuesto 16               |
| 1.6   | Proceso Administrativo 21                      |
| CAPITULO 2.- PROGRAMAS Y PROYECTOS SUJETOS A PRESUPUESTO. |  |
| 2.1   | Concepto de Programas 24                       |
| 2.2   | Concepto de Proyectos 25                       |
| 2.3   | Clasificación de los Programas 27              |
| 2.4   | Clasificación de los Proyectos 30              |
| CAPITULO 3.- APLICACION DE LOS PRESUPUESTOS-POR PROGRAMAS |  |
| 3.1   | Antecedentes 33                                |
| 3.2   | Generalidades 36                               |
| 3.3   | Objetivos 39                                   |
| 3.4   | Concepto 40                                    |
| 3.5   | Estructura 41                                  |
| 3.6   | Etapas en la Implantación de Procedimientos 47 |

|      |  |    |
|------|--|----|
| 3.7  | Cálculo de Recursos a utilizarse                   | 50 |
| 3.8  | Modificaciones al Presupuesto                      | 57 |
| 3.9  | Justificación y Comprobación del gasto             | 59 |
| 3.10 | Afectación de partidas                             | 60 |
| 3.11 | Diferencias con el Presupuesto Tradicio <u>nal</u> | 60 |

#### CAPITULO 4.- CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL PRESUPUESTO

|     |                             |    |
|-----|-----------------------------|----|
| 4.1 | Procedimientos de Ejecución | 62 |
| 4.2 | Lineamieto                  | 64 |
| 4.3 | Control y Evaluación        | 69 |
| 4.4 | Sistema de Contabilidad     | 71 |
| 4.5 | Información Financiera      | 78 |

|              |    |
|--------------|----|
| CONCLUSIONES | 93 |
|--------------|----|

|              |    |
|--------------|----|
| BIBLIOGRAFIA | 96 |
|--------------|----|

## INTRODUCCION

En las últimas décadas, los gobiernos de los diversos países que integran el mundo, han reconocido el gran papel que juega el Presupuesto ; ya que éste representa un instrumento de Control vital para cualquier tipo de Administración.

Los gobiernos a través de la experiencia vivida, han podido palpar los problemas económicos a los que enfrentan; derivados en gran parte por las presiones de los grupos sociales y del medio exterior, por lo que continuamente se ven obligados a reformular los principios básicos enriqueciendo sus técnicas con la finalidad de adaptarlos a sus necesidades y con ello hacerle frente a una economía mundial llena de conflictos que busca esencialmente mejorar su nivel de vida.

Hoy en día, el presupuesto por programas significa para la Administración Pública una herramienta política, un instrumento de planificación que fija metas a cumplir con determinados medios, un instrumento de Administración en cuanto a la realización de acciones específicas para coordinar, ejecutar, controlar los planes y programas, un instrumento

que considera tanto el contorno económico interior y exterior - como los datos estadísticos vividos en una administración ---- determinada, reflejándose la conjugación de todos los elementos mencionados en un desarrollo óptimo tanto político, social como económico.

**CAPITULO 1**

## PRESUPUESTOS

## 1.1 GENERALIDADES Y ORIGINES

Puede decirse que siempre ha existido en la mente de la humanidad la idea de presupuestar, ésto lo demuestra el hecho de que los Egipcios hacían estimaciones para pronosticar los resultados de sus cosechas de trigo, con objeto de prevenir los años de escasez; y, cuando los Romanos estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados, para exigirles el tributo correspondiente. Sin embargo, no fue, sino hasta fines del Siglo XVIII, cuando el presupuesto empezó a utilizarse como ayuda en la administración pública, al someter, el ministro de finanzas de Inglaterra, a la consideración del parlamento, sus planes de gastos para el período fiscal inmediato siguiente, - incluyendo un resumen de gastos del año anterior, y un programa de impuestos y recomendaciones para su aplicación.

A continuación presento un resumen sobre los orígenes del presupuesto.

| EPOCA O AÑO            | LUGAR                            | ACONTECIMIENTO  |
|------------------------|----------------------------------|---|
| Fines del Siglo XVIII. | Inglaterra                       | El Ministro de Finanzas realiza la apertura del presupuesto, en el que basa sus planes, los gastos posibles y su control. |
| 1820                   | Francia y otros países europeos. | Adoptan un procedimiento de presupuesto para la base guber--  |

| EPOCA O AÑO                                 | LUGAR              | ACONTECIMIENTO  |
|---|--------------------|---|
| 1821  | E. U. A.           | namental.<br>Implanta un presupuesto rudimen-<br>tario en el gobierno.  |
| Después de la<br>primera guerra<br>mundial. | Toda la industria. | Se aprecia la conveniencia del<br>control de los gastos por me-<br>dio de la Técnica Presupuestal.  |
| De 1912 a 1925                              | E. U. A.           | Es la etapa en que se inicia -<br>la evolución y madurez de los<br>presupuestos, ya que la inicia-<br>tiva privada comienza a obser-<br>var que puede utilizar los pre-<br>supuestos para controlar mejor<br>sus gastos, en concordancia --<br>con el rápido crecimiento eco-<br>nómico y de las nuevas formas<br>de organización propias de la<br>creciente industria; aprobando<br>se la Ley del Presupuesto Na-<br>cional, y estableciéndolo como<br>instrumento de la administra-<br>ción oficial.<br><br>Se inicia, ya en forma, la - -<br>aplicación de un buen método -<br>de planeación empresarial, cuya |

| EPOCA O AÑO | LUGAR           | ACONTECIMIENTO   |
|-------------|-----------------|--|
|             |                 | <p>eficacia pronto se hizo patente, habiéndose integrado, con el correr del tiempo, un cuerpo doctrinal conocido como <u>Control Presupuestal</u>. A partir de esta época se importó de -- América a Europa, básicamente a Francia y Alemania,</p> |
| 1930        | Ginebra, Suiza, | <p>Se lleva a efecto el primer -- Simposium Internacional del -- Control Presupuestal, integrado por representantes de veinticinco países, donde se estructuraron sus principios, para tener así un rango internacional,</p>                       |
| 1931        | México,         | <p>Empresas de origen norteamericano, como la General Motors, Co., y después la Ford Motors, Co., establecieron la Técnica Presupuestal.</p>   |
| 1946        | E. U. A.        | <p>El Departamento de Marina, para 1948, presentó el <u>presupuesto</u> por Programas y actividades,</p>   |

| EPOCA O AÑO | LUGAR    | ACONTECIMIENTO  |
|-------------|----------|---|
| 1961        | E. U. A. | El Departamento de Defensa, -- elaboró un Sistema de Planea-- ción por programas y presupe <u>s</u> tos.  |
| 1964        | E. U. A. | El Departamento de Agricultura, implanta el Presupuesto Base - Cero,- siendo un fracaso.  |
| 1965        | E. U. A. | El Presidente introdujo oficial <u>]</u> mente a su Gobierno el sistema de Planeación por Programas y Presupuestos, creándose el De- partamento del Presupuesto.                                  |
| 1970        | E. U. A. | La Texas Instrument por medio de Peter A. Pyhrr hace otra -- versión del Presupuesto Base - Cero, instrumentando por medio de Paquetes de Decisión, que - es aplicado en el Estado de -- Georgia, |

## 1.2 CONCEPTO

Primeramente se dará la etimología de la palabra presupuesto, se compone de dos raíces latinas que son:

Pre - antes de o delante de,

Supuesto - Hecho, formado.

Por lo tanto, presupuesto significa antes de lo hecho.

Según el C.P. Cristóbal del Rfo González, el concepto de presupuesto adoptado por la economía es la técnica de planeación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios.

Refiriéndose al presupuesto como herramienta de la administración se puede conceptualizar como la estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un período determinado.

Los autores Fremont J. Lyden y Ernest G. Hiller definen al presupuesto como un proceso para relacionar sistemáticamente el gasto de fondos con la consecución de los objetivos planeados.

El C.P. Héctor Salas González define al presupuesto como un conjunto de procedimientos y recursos que usados con pericia y habilidad, sirven a la ciencia de la administración para planear, coordinar y controlar, todas las funciones y operaciones de una Empresa, con el fin de que obtenga el máximo de rendimiento con

el mínimo de esfuerzo.

El diccionario Kohler define al presupuesto como un plan financiero que sirve como estimación y control sobre operaciones futuras y como un plan sistemático para la utilización de mano de obra, materiales u otros recursos.

El Diccionario Enciclopédico Quillet lo define como el cálculo anticipado de gastos, recursos, trabajos por realizarse en un asunto público o privado; planificación de la gestión financiera por cumplir.

De acuerdo a las definiciones antes expuestas puedo concluir -- que el presupuesto es la estimación de los ingresos y egresos -- basados en hechos pasados y que corresponden a un período determinado.

Esto último sienta las bases para lo que será el desarrollo del capítulo que nos ocupa y donde se analizará el contexto que debe comprenderse al hablar de presupuesto.

### 1.3 ELEMENTOS, REQUISITOS Y CARACTERISTICAS

Hablar del éxito de un presupuesto, no significa decir necesariamente que los resultados logrados hayan sido idénticos a los estimados, sería suficiente el haber obtenido una mejora en el grado de eficiencia y seguridad.

Para que un presupuesto cumpla en forma adecuada con las funciones que se esperan, es indispensable basarlo en determinadas condiciones, que a continuación se detallan:

- A) Conocimiento de la empresa
- B) Exposición del plan o política
- C) Coordinación para la ejecución del plan o política
- D) Fijación del período presupuestal
- E) Dirección y Vigilancia
- F) Apoyo directivo

A) CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA: Los presupuestos van siempre ligados al tipo de empresa, a sus objetivos, organización, y necesidades; su contenido y forma varían de una entidad a otra, principalmente en el grado de análisis requerido, por lo cual es indispensable el conocimiento amplio de la empresa en que se aplicarán.

B) EXPOSICION DEL PLAN O POLITICA: El conocimiento del criterio de los directivos de la empresa, en cuanto al objetivo que se busca con la implantación del presupuesto, deberá exponerse en forma clara y concreta por medio de manuales o --

instructivos, cuyo propósito será uniformar el trabajo y --- coordinar las funciones de las personas encargadas de la preparación y ejecución del presupuesto, definiendo las responsabilidades y los límites de autoridad de cada uno de ellos.

En dichos manuales se incluirá también información sobre los presupuestos que forman el sistema aprobado; el período que abarcará el presupuesto; el diseño de las formas específicas que se usarán con instrucciones sobre su manejo y contenido; y toda la información que se juzgue conveniente incluir para satisfacer las necesidades propias de la empresa de que se -- trate.

- C) COORDINACION PARA LA EJECUCION DEL PLAN O POLITICA. Debe -- existir un director del presupuesto que actuará como coordinador de todos los departamentos que intervienen en la  ejecución del plan. La sincronización de la diferentes actividades se hará elaborando un calendario, donde se precisen las fechas en que cada departamento deberá tener disponible la - información necesaria, para que las demás áreas puedan desarrollar sus estimaciones.
- D) FIJACION DEL PERIODO PRESUPUESTAL. Otro de los requisitos - que deberán tomarse en cuenta para la integración del Con---trol Presupuestal, es la fijación del lapso que comprenden - las estimaciones. La determinación de este período opera en función de diversos factores, tales como: estabilidad o  inestabilidad de las operaciones de la empresa, el período del - proceso productivo, las tendencias del mercado, ventas de --

temporada, etc.

Otros factores que influyen en la fijación del período presupuestal, son las características propias del renglón; por -- ejemplo, los activos fijos y los financiamientos, pueden estimarse para lapsos mayores que las partidas de operación.

E) DIRECCION Y VIGILANCIA: Una vez aprobado el plan, se delegará a cada departamento la elaboración de los presupuestos -- que les corresponda, con las instrucciones o recomendaciones que ayudarán a los responsables a poner en práctica dichos planes. El siguiente paso será hacer un estudio minucioso -- de las desviaciones que surjan de la comparación de los datos reales con los predeterminados, revisando periódicamente las estimaciones y, de ser necesario, modificarlas con el fin de lograr las metas propuestas.

F) APOYO DIRECTIVO: 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 un parámetro para evaluar lo ejecutado. Hemos señalado los requisitos con que debe cumplir el presupuesto, ahora bien, en la elaboración de éste deberán considerarse las características ----- siguientes:

- a) FORMULACION
- b) PRESENTACION
- c) APLICACION

- a) FORMULACION: La formulación de un presupuesto debe ir en -- función directa con las características de la empresa, de -- biendo adaptarse a las finalidades de la misma en todos y -- cada uno de sus aspectos; esto es, la adopción de un sistema de control presupuestario no puede hacerse siguiendo un pa-- trón determinado, aplicable a todo tipo de empresas; además el presupuesto no es sólo simple estimación, su implantación requiere del estudio minucioso, sobre bases obtenidas de las operaciones pasadas de la empresa, en que se desea implan-- tar, del conocimiento de otras empresas similares a ella, - y del pronóstico de las operaciones futuras.
- b) PRESENTACION: Los presupuestos si se utilizan como herra-- mienta de la Administración Pública o Privada tienen como - requisito de presentación indispensable el ir de acuerdo -- con las Normas Contables y Económicas siendo éstas perfodo, mercado, oferta y demanda, ciclo económico, etc.
- c) APLICACION: Las constantes fluctuaciones del mercado y la fuerte presión a que actualmente se ven sometidas las empre-- sas, debido a la competencia, obligan a los dirigentes a -- efectuar considerables cambios en sus planes, en plazos re-- lativamente breves, de ahí que sea preciso que los presupe-- tos sean aplicados con elasticidad y criterio, debiendo és-- tos aceptar cambios en el mismo sentido en que varien las - ventas, la producción, las necesidades, el ciclo económico, etc.

#### 1.4 OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO

Los objetivos del presupuesto son : A) Planeación, B) Organización, C) Coordinación, D) Dirección y E) Control.

A) PLANEACION: Se entiende por Planeación, el conocimiento del camino a seguir, con unificación y sistematización de actividades, por medio de las cuales se establecen los objetivos de la Empresa y Organización necesaria para alcanzarlos.

El presupuesto en sí, es un plan esencialmente numérico que se anticipa a las operaciones que se pretenden llevar a cabo, pero desde luego que la obtención de resultados razonablemente correctos, dependerá de la información estadística que se posea en el momento de efectuar la estimación, ya que además de los datos históricos, es necesario enterarse de todo aquello que se procura realizar y que afecte de algún modo lo que se planea, para que con base en las experiencias anteriores, puedan proyectarse los posibles resultados a futuro.

B) ORGANIZACION: La Organización es la estructuración técnica, de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de una entidad, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Habiendo establecido los objetivos generales de la estructu-

ra de la organización, podrán precisarse los departamentales, que indicarán las características de las unidades, tales como: ventas, producción, compras, finanzas, personal, etc., de acuerdo con las necesidades específicas. El agrupamiento de actividades equivale a establecer en la Entidad divisiones y departamentos, mismos que dan lugar, a elaborar tantos presupuestos como departamentos funcionales existan. La elaboración de los presupuestos particulares para cada departamento, permiten apreciar si cada uno de ellos realiza las funciones establecidas, utilizando en este caso al presupuesto como el elemento para modificar la estructura de la entidad en caso necesario.

C) COORDINACION: Coordinación significa el desarrollo y mantenimiento de las actividades de la entidad, con el fin evitar situaciones de desequilibrio entre las diferentes secciones que integran su organización. La influencia coordinadora de los presupuestos constituye una ayuda muy valiosa para lograr este equilibrio, ya que para la elaboración del presupuesto de un departamento, es necesario basarse o auxiliarse en los otros, de tal manera que se va creando una cadena de dependencia entre ellos, engranando así todas las funciones de la Empresa.

D) DIRECCION: En términos generales, Dirección es la función ejecutiva para guiar o conducir e inspeccionar o supervisar a los subordinados, de acuerdo con lo planeado.

El presupuesto es una herramienta de enorme utilidad para - la toma de decisiones, administración por excepciones, políticas a seguir, visión de conjunto, etc., es decir, da lugar a una buena dirección.

E) CONTROL: Es la acción por medio de la cual se aprecia si - los planes y objetivos ~~se~~ están cumpliendo. La acción controladora del presupuesto se establece al hacer la comparación entre éste y los resultados obtenidos, lo cual conduce a la determinación de las variaciones ocurridas; si bien, - la simple determinación de las variaciones no es una solución, será necesario analizarlas con objeto de tomar las me di das convenientes para corregir las deficiencias existentes.

## 1,5 CLASIFICACION DEL PRESUPUESTO

Es común encontrar que existen distintos tipos o denominaciones del presupuesto, en realidad estas diferentes formas de llamarlo, obedecen tan sólo a características particulares del mismo. A continuación se expone una clasificación de acuerdo con sus aspectos sobresalientes.

### A) POR EL TIPO DE EMPRESA.

- a) PUBLICOS: Son aquellos que realizan los Gobiernos, Estados, Empresas Descentralizadas, etc., para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias.
- b) PRIVADOS: Son los presupuestos que utilizan las empresas particulares como instrumento de su administración.

### B) POR SU CONTENIDO,

- a) PRINCIPALES: Estos presupuestos son una especie de resumen, en el que se presentan los elementos medulares de todos los presupuestos de la empresa.
- b) AUXILIARES: Son aquellos que muestran en forma analítica las operaciones estimadas por cada uno de los departamentos que integran la organización de la empresa.

### C) POR SU FORMA,

- a) FLEXIBLES: Estos presupuestos consideran anticipadamen-

te las variaciones que pudiesen ocurrir y permiten cierta elasticidad por posibles cambios o fluctuaciones propias, lógicas o necesarias.

- b) **FIJOS:** Son los presupuestos que permanecen invariables durante la vigencia del periodo presupuestario, por que la razonable exactitud con que se han formulado, obliga a la empresa a aplicarlos en forma inflexible a sus operaciones, tratando de apegarse lo mejor posible a su contenido.

**D) POR SU DURACION.**

La determinación del lapso que abarcarán los presupuestos, dependerá del tipo de operaciones que realice la empresa, y de la mayor o menor exactitud y detalle que se desee, ya que a mayor tiempo corresponderá una menor precisión y análisis. Así pues, pueden haber presupuestos:

- a) **CORTOS:** Los que abarcan un año o menos  
 b) **LARGOS:** Los que se formulan para más de un año.

**E) POR LA TECNICA DE VALUACION.**

- a) **ESTIMADOS:** Son los presupuestos que se formulan sobre bases empíricas, sus cifras numéricas por ser determinadas sobre experiencias anteriores, representan tan sólo la probabilidad más o menos razonable de que efectivamente suceda lo que se ha planeado.

- b) **STANDAR**; Son aquellos que por ser formulados sobre bases casi científicas, eliminan en un porcentaje muy elevado las posibilidades de error, por lo que sus cifras, a diferencia de las anteriores, representan los resultados que se deben obtener,

#### F) POR SU REFLEJO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS

- a) **DE SITUACION FINANCIERA**; Este tipo de presupuestos muestra la posición estática que tendría la empresa en el futuro, en caso de que se cumplieran las predicciones. Se presenta por medio de lo que se conoce como Balance General Presupuestado.
- b) **DE RESULTADOS**: Que muestran las posibles utilidades a obtener en un periodo futuro.
- c) **DE COSTOS**: Se preparan tomando como base los principios establecidos en los pronósticos de ventas, y reflejan, a un periodo futuro, las erogaciones que se hayan de efectuar por concepto del Costo Total o cualquiera de sus partes.

#### G) POR LAS FINALIDADES QUE PRETENDE,

- a) **DE PROMOCION**: Se presentan en forma de Proyecto Financiero y de Expansión; para su elaboración es necesario estimar los ingresos y egresos que hayan de efectuarse en el periodo presupuestal.

- b) DE APLICACION: Normalmente se elaboran para solicitud de créditos. Constituyen pronósticos generales sobre la distribución de los recursos con que cuenta, o habrá de contar la empresa.
- c) POR PROGRAMA: Este tipo de presupuestos es preparado -- normalmente por dependencias gubernamentales, descentralizadas, patronatos, instituciones, etc. Sus cifras expresan el gasto, en relación con los objetivos que se -- persiguen, determinando el costo de las actividades concretas que cada dependencia debe realizar para llevar a cabo los programas a su cargo.
- d) DE FUSION: Se emplean para determinar anticipadamente -- las operaciones que hayan de resultar de una conjunción de empresas.
- H) DE TRABAJO: Es el presupuesto común utilizado por cualquier empresa; su desarrollo ocurre normalmente de la siguiente manera:
- Planeación
  - Formulación
- a) PRESUPUESTOS PARCIALES: Se elaboran en forma analítica, mostrando las operaciones estimadas por cada departamento de la empresa; con base en ellos.
- b) PRESUPUESTOS PREVIOS: Son los que constituyen la fase -- anterior a la elaboración definitiva, sujetos a estudios.

- c) APROBACION: La formulación previa está sujeta a estudio, lo cual generalmente da lugar a ajustes de quienes afirman los presupuestos anteriores.
- d) PRESUPUESTO DEFINITIVO: Es aquel que finalmente se va a ejercer, coordinar y controlar en el período al cual se refiera.
- e) PRESUPUESTOS MAESTROS O TIPO: Con estos presupuestos se ahorra tiempo, dinero y esfuerzo, ya que sólo se hacen los que tengan variación sustancial.

Cabe aclarar, que la clasificación anterior pretende tan sólo presentar separadamente las características más importantes que poseen los presupuestos; dicha segregación no significa que cada una de las partes de la clasificación es independiente de la otra, sino al contrario pueden estar todas unidas, en un sistema de control presupuestal, o sea que un sólo presupuesto puede caer en varias o todas las clasificaciones.

Por ejemplo:

- a) Público
- b) Principal
- c) Fijo
- d) Corto
- e) Estándar

## 1.6 PROCESO ADMINISTRATIVO

Como se ha desarrollado en los temas anteriores podemos decir que la elaboración y buen término del presupuesto depende en gran medida del proceso seguido para su estructuración e implantación, por lo que es necesario recurrir al proceso administrativo.

Por lo anterior, se expondrá un bosquejo de lo que es en sí el Proceso Administrativo, así como su aplicación en la ejecución de los Presupuestos.

El Proceso Administrativo está compuesto por:

- A) Previsión
- B) Planeación
- C) Organización
- D) Integración
- E) Dirección
- F) Control

A) PREVISION: Como una definición de Previsión podemos decir que es el elemento de la administración en el que con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de esa misma Empresa.

Para realizar una previsión es necesario efectuar los siguientes

pasos:

- a) Fijar los objetivos que se persiguen.
- b) Investigar los factores positivos y negativos, que nos ayudarán u obstaculizarán la fijación de dichos objetivos.
- c) Coordinar distintas alternativas de acción, que nos permitan escoger alguna de ellas como base de los planes a realizar.

B) PLANEACION: Consiste en fijar el curso concreto de acción que debe seguirse, estableciendo las reglas en que habrá de regirse; la secuencia de operaciones y procedimientos para realizarla, y la determinación de tiempos y números necesarios para lograr el objetivo deseado.

C) ORGANIZACION: Es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales, humanos y técnicos de un organismo, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

D) INTEGRACION: La palabra integrar se puede considerar como la articulación de los elementos materiales, humanos y técnicos que la organización y planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de una entidad.

La planeación nos ha dicho "Qué" y "Cuándo" debe hacerse.

La Organización nos señala "Quiénes", "dónde" y "Cómo" deben realizarse.

E) DIRECCION: La importancia de la Dirección en la relación -- con los otros elementos del proceso administrativo es que ésta es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los elementos.

Con esto quiero decir que si se prevee, se organiza, se integra y se controla. Es sólo para ejecutar, debiéndose el éxito de -- ello a una buena y adecuada Dirección.

E) CONTROL: Es la recolección sistemática de datos para conocer la realización de los planes.

**CAPITULO 2**

## PROGRAMA Y PROYECTOS SUJETOS A PRESUPUESTO

### 2.1 CONCEPTO DE PROGRAMAS

**PROGRAMA:** Cualquiera de las actividades principales de un organismo o un grupo de organismos, expresados como una función primaria que cubren un ejercicio social o un periodo mayor,

Cualquier gasto importante dentro de un organismo, en contraste con un proyecto que se repite frecuentemente de un periodo a otro.

**PROGRAMA DEL PRESUPUESTO:** Presupuesto de un organismo gubernamental, que es esencialmente una proyección de las cuentas del organismo, sobre una base de acumulación para el periodo del presupuesto.

Dicho programa consta principalmente de los totales de las transacciones planeadas y de una explicación de apoyo o justificación. Los totales de las transacciones reflejan:

- A) Los gastos de operación clasificados por función y actividad, que se presentan siempre que es factible, en función de cargas de trabajo y costos unitarios.

## 2.2 CONCEPTO DE PROYECTO

**PROYECTO:** Conjunto de actividades realizadas dentro de un programa o subprograma que se ejecutan para la formación de bienes y constituye una unidad productiva capaz de funcionar en forma independiente.

**PROYECTO DE INVERSION:** Conjunto de ideas y elementos que se integran para realizar una inversión. Tiene por objeto estimar la bondad de la inversión y su factibilidad económica. Sirve de base para formular el programa de inversión.

**PROYECTO DE PRESUPUESTO DE EGRESOS DE LA FEDERACION:** Se podría considerar que es el documento que contiene la estimación del gasto a efectuar durante un ejercicio, con base a los programas a realizar y en los cuales se señalan los objetivos, metas y -- unidades responsables de su ejecución que el ejecutivo federal envía anualmente para aprobación de la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión.

- A) Las mercancías y servicios producidos y vendidos o a los que se les ha dado otra disposición.
- B) Adquisiciones de inventarios, de activos fijos y cambios generalmente en la estructura financiera.
- C) Los costos en perspectiva, cuyos equivalentes ya realizados se cargarán finalmente en las cuentas de cada entidad.

Un programa del presupuesto puede ser distinto al que haya sido formulado de acuerdo con las unidades de una entidad, sin tomar en cuenta las actividades realizadas por dichas unidades, o por elementos.

**PROGRAMA DE OPERACION:** Es el instrumento destinado a cumplir con una función, mediante la fijación de metas y objetivos, ya sean estos cuantificables o no, y para cuya realización se utilizarán tanto recursos materiales, humanos y financieros; los cuales tienen que haber sido costeados con anterioridad.

**PROGRAMA DE INVERSION:** Instrumento a través del cual se fijan metas a obtener, mediante la aplicación de recursos para aumentar la capacidad operativa.

**PROYECTO:** Unidad de trabajo de construcción o adquisición de bienes de capital, como la que emprende. Una unidad gubernamental, cuyo costo contabiliza en forma separada de otros trabajos y se financia ordinariamente empleando fondos especiales.

**PROYECTO:** Es el conjunto de obras por realizar dentro de un programa o subprograma de inversión para la obtención de bienes de capital determinados por el programa o subprograma.

### 2.3 CLASIFICACION DE LOS PROGRAMAS

A) General dentro de los proyectos, tanto la obra como el trabajo, sirven de análisis, control y evaluación de los mismos - por parte de las entidades controladoras y ejecutoras. Esta clasificación es tanto para los programas de operación como para los de inversión, en la forma siguiente:

- a) Básicos
- b) De apoyo directo
- c) De apoyo interno general
- d) De apoyo indirecto.

a) PROGRAMAS BASICOS: En este tipo de programas el principal objetivo es la atención directa de las necesidades de la comunidad.

Como ejemplo se podría citar la educación primaria.

b) PROGRAMAS DE APOYO DIRECTO: Sirven de base para que se concreten los programas básicos tanto del ejercicio en curso -- como los de ejercicios posteriores, como ejemplo podría ser la construcción de escuelas.

c) PROGRAMA DE APOYO INTERNO GENERAL: Este tipo de programas comprenden todas las actividades que desempeña una Secretaría de Estado, en función de los programas finales que son de competencia y que deba desarrollar, por ejemplo la planificación escolar.

d) PROGRAMA DE APOYO INDIRECTO: Por medio de estos programas se otorgará respaldo a los programas básicos de gobierno.

B) Programas presupuestarios por sus características se dividen en la siguiente forma:

- a) Simples estructuralmente
- b) Complejos estructuralmente
- c) Simples institucionalmente
- d) Complejos institucionalmente
- e) Programas nacionales
- f) Programas regionales
- g) Programas de funcionamiento
- h) Programas de transferencia de capital
- i) Programas financieros
- j) Programas temporales
- k) Programas permanentes

a) PROGRAMAS SIMPLES ESTRUCTURALMENTE: Estos no pertenecen a -- una subdivisión de subprogramas, sino que pasan directamente a las actividades o proyectos.

b) PROGRAMAS COMPLEJOS ESTRUCTURALMENTE: Pasan a los subprogramas y de ahí a las actividades o proyectos.

c) PROGRAMAS SIMPLES INSTITUCIONALMENTE: Serán ejecutados por un solo organismo, de acuerdo a su estructura.

d) PROGRAMAS COMPLEJOS INSTITUCIONALMENTE: Su ejecución se asigna a varios organismos, de acuerdo a su nivel jerárquico.

- e) PROGRAMAS NACIONALES: Comprenden todo el País o casi su totalidad.
- f) PROGRAMAS REGIONALES: No integran todo el País, sino sólo - de una a tres regiones.
- g) PROGRAMAS DE FUNCIONAMIENTO: Su objetivo es la producción - de bienes o la prestación de servicios, mediante el empleo - de la capacidad instalada.
- h) PROGRAMAS DE TRANSFERENCIA DE CAPITAL: Sirven de intermediarios para la transferencia de recursos financieros a las personas o entidades que los van a utilizar en su consumo.
- i) PROGRAMAS FINANCIEROS: No producen bienes o servicios, pero generan una transacción bilateral.
- j) PROGRAMAS TEMPORALES: Son de ejecución transitoria, durante algunos períodos.
- k) PROGRAMAS PERMANENTES: Son los que se ejecutan todo el - -- tiempo.

## 2.4 CLASIFICACION DE LOS PROYECTOS

También dentro de los proyectos se establece la clasificación - con base en la finalidad de los mismos, en la siguiente forma:

- A) SIMPLES: Creación de una obra con la finalidad de prestar un solo servicio.
  
- B) COMPLEJOS: Creación de una obra para producir varios servi cios, La diferencia entre actividad y proyecto consiste en que tanto las actividades, los proyectos, son subdivisiones de un programa.

La diferencia entre ambos, estriba en que la actividad se - realiza dentro de un programa de operación y se repite pe-- riódicamente; en tanto que el proyecto corresponde a un pro grama de inversión, que se efectúa por una sola vez.

## 2.5. ELEMENTOS DE LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS

Los elementos que forman los Programas y Proyectos se dividen en:

- a) Función
- b) Sub-función
- c) Programa
- d) Sub-programa
- e) Actividad
- f) Tarea
- g) Obra
- h) Trabajo

- **Función:** Es el propósito directo establecido por los órganos políticos del Estado que el gobierno debe cumplir, mediante todas y cada una de sus ramas, referente a la presentación de determinados servicios y a la producción de ciertos bienes -- destinados a satisfacer las necesidades de la comunidad.
- **Subprograma:** Constituye una expresión dividida de ciertos -- programas cuya magnitud o complejidad originen este desglose-analítico, a fin de facilitar la ejecución de un programa en un campo determinado y en el cual se fijan objetivos y metas-parciales a cumplir con los recursos humanos, materiales y financieros necesarios, calculados en un costo total y unitario determinado previamente.

- **Actividad:** División más reducida de cada una de las acciones que se deben desarrollar para cumplir los objetivos y metas-- de un programa o subprograma de operación, consistente en la ejecución de ciertos procesos de los recursos humanos, mate-- riales y financieros asignados a un costo global y unitario-- determinado.
- **Tarea:** Constituye las operaciones específicas y concretas a-- efectuarse dentro de un proceso determinado.
- **Trabajo:** Es todo aquel proceso que se necesita realizar para llegar a constituir una obra.

La ejecución de los Programas y Proyectos así como los elemen-- tos mencionados quedarán a cargo del área responsable de su -- realización.

### CAPITULO 3

## APLICACION DE LOS PRESUPUESTOS POR PROGRAMAS

### 3.1 ANTECEDENTES

Fue en el Gobierno Federal de los Estados Unidos de Norteamérica, donde se estableció por primera vez el Presupuesto por Programas y Actividades.

En el año de 1946, el Departamento de Marina presentó su presupuesto para 1948; haciendo dos sistemas de clasificación, uno por el objeto del gasto, y otro por programas, habiéndose hecho, posteriormente, una serie de estudios tendientes a presentar un presupuesto que incluyera los gastos del gobierno federal proyectados, más que comparados.

En el año de 1961, el Departamento de Defensa, elaboró un sistema de planeación por programas y presupuestos, estableciendo las categorías de programas necesarios para el logro de los objetivos básicos.

Fue hasta el año de 1965, cuando el Presidente de los Estados Unidos de Norteamérica, con base en los resultados del presupuesto del Departamento de Defensa, lo introdujo en todo el Gobierno por considerar que presentaba los resultados de cada operación en función de su costo. Se creó el Departamento de Presupuesto, el cual se formaba por especialistas, técnicos, administradores, quienes daban las bases para que las distintas secretarías formularán sus presupuestos por programas, con las diversas categorías de subprogramas, actividades, proyectos, etc., indicando los objetivos básicos en cada caso.

El Departamento de Presupuesto, con base en los presupuestos - que le son proporcionados por cada Secretaría, hace una comparación de los mismos, hasta armonizarlos y concentrarlos, para así formular el presupuesto por programas definitivo.

Lo que se intentó en el Gobierno Norteamericano, fue adoptar - un presupuesto basado en funciones, actividades y proyectos, - los cuales tuvieran su base de aplicación en los costos de todas las dependencias ejecutorias de los programas.

En Francia la base de la formulación de sus presupuestos, son - las necesidades proyectadas a corto y a largo plazo.

En América Latina los presupuestos por programas se implanta-- ron con base en los planes de desarrollo y para el logro de -- los programas a realizarse.

En México, se han hecho una serie de modificaciones a los presupuestos existentes hasta la fecha, como son la Ley de Ingresos de la Federación o del Estado, así como el respectivo Presupuesto de Egresos de la Federación. Esos cambios tratan de acoplar el Presupuesto por Programas y Actividades a su realidad administrativa, para lograr una mejor aplicación de los re cursos materiales, humanos y financieros, optimizando así su - rendimiento.

Los experimentos que se han hecho para aplicar el presupuesto por programas y actividades a la realidad administrativa mexicana, han sido a través de dependencias oficiales como la Se-

cretaría de Agricultura y Ganadería, en empresas descentralizadas como el Instituto Mexicano del Petróleo, y en instituciones de docencia, como la Universidad Nacional Autónoma de México. Actualmente es utilizado en todas las áreas.

Como se ve, originalmente el presupuesto por programas se aplicó en el sector público únicamente, pero a medida que se van conociendo y comprobando sus buenos resultados, han hallado aceptación en el sector privado. En empresas de gran magnitud, considerándose como un instrumento básico para la toma de decisiones, así como una justa y equitativa distribución de recursos.

### 3.2 GENERALIDADES

Dentro de la moderna técnica presupuestaria, el Presupuesto por Programas y Actividades presenta una orientación clara y objetiva de la política económica y fiscal de una entidad, mediante el establecimiento de programas y la clasificación de los gastos en: gastos de funcionamiento y gastos de inversión.

Este presupuesto contienen una distribución por sectores o funciones, con el señalamiento de los programas a realizar, tomando como base las metas a alcanzar.

Para el cumplimiento de los programas, el logro de los objetivos en ellos señalados y las labores a realizar, se distribuyen las metas entre las distintas secciones, formándose así, diversas categorías dentro de los mismos programas, como son: los subprogramas, actividades, proyectos, etc.

En América Latina se ha visto la conveniencia de llegar al uso del presupuesto por programas dentro del sector público, por considerarlo una eficaz herramienta de planificación y desarrollo.

Las actividades a efectuar de un organismo deberán estar enfocadas a lograr su ejecución en plazos no mayores de dos años, para lo cual se fijan los programas específicos de acción inmediata, que es una de las principales finalidades del presupuesto por programas.

En la actualidad no existe uniformidad en cuanto a la estructura de los programas a incluirse dentro de un presupuesto.

Se tendrían una serie de ventajas si se hiciera la presentación uniforme de programas dentro de un sistema presupuestario, entre éstas se señalan:

A) Podría hacerse una comparación entre los programas de los sectores de la actividad pública con base en conceptos uniformes de presentación,

B) Mejoraría la apreciación de los beneficios del programa y sus costos, lo que permitiría determinar los grados de preferencia de un programa respecto de los demás.

C) Facilitaría el estudio del grado de compatibilidad y consistencia interna de cada programa, ya que mostrarían las metas, los medios para alcanzarlas, y el costo total del programa. El establecimiento del coeficiente de rendimiento de los recursos, permitiría medir el grado de eficiencia con que se les está empleando y así determinar la consistencia entre las metas y los medios.

D) Establecería una coordinación entre los programas de acción a corto plazo y los proyectos de desarrollo a largo y mediano plazo, mediante una adecuada estructuración de los programas presupuestarios.

E) Permitiría identificar y medir los costos finales de las actividades específicas, tanto en términos generales, como unita

ríos.

F) Optimizaría el control de los resultados y contabilización de gastos, estableciendo una comparación entre gastos proyectados y gastos efectivos; entre metas propuestas y las alcanza--das, para evaluar la eficiencia de operación del organismo.

### 3.3 OBJETIVOS

El Presupuesto por Programas y Actividades pertenece a la Técnica presupuestal, por lo tanto persigue los mismos objetivos generales, de Planeación, Organización, Coordinación, Dirección y Control. Además de ellos, existen los particulares, como es el tener en los campos del Proceso Administrativo todas sus partes estructuradas jerárquicamente por funciones, programas de operación incluyendo: subprograma, actividades y tareas; programas de inversión, dentro de éstos: subprogramas, proyectos, obras y trabajos específicos.

Con este tipo de presupuestos se tiene más profundidad en el estudio y realización de los objetivos y metas alcanzadas, por lo que permite un mayor control interno, evaluando y conociendo la eficiencia en cada una de las partes, por lo que sus objetivos son específicos, de gran profundidad y análisis, permitiendo la racionalización del gasto, de acuerdo con la eficiencia.

Otro de los objetivos sobresalientes es conocer las actividades y ordenarlas jerárquicamente pudiendo así seleccionar cuáles se pueden abordar y en qué grado de intensidad o desarrollo,

Facilita la Administración por excepciones, combinando los recursos disponibles inmediatos, con las metas a corto plazo.

Presta más atención a lo que se realiza, que a lo que se adquiere.

### 3.4 CONCEPTO

Según la División Fiscal de las Naciones Unidas, el Presupuesto por Programas es un sistema en que se presta particular atención a las cosas que un gobierno realiza, más bien que a las cosas que adquiere. Las cosas que un gobierno adquiere tales como: servicios personales, provisiones, equipos, medios de transporte, etc., no son, naturalmente, sino medios que emplea para el cumplimiento de sus funciones.

El presupuesto por Programas es un conjunto de técnicas y procedimientos que sistemáticamente ordenados en forma de programas 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.

En la programación presupuestaria, el Presupuesto por Programas es el Instrumento que cumple el propósito de combinar los recursos disponibles en el futuro inmediato, con las metas a corto plazo, creadas para la ejecución de los objetivos de largo y mediano plazo.

### 3,5 ESTRUCTURA

Un sistema de presupuesto por programas y actividades, está formada por un conjunto de categorías, en virtud de las cuales, se distribuyen o clasifican los fondos para hacer lo programado, - esto debe precisarse e integrarse en una nomenclatura uniforme en la que se apoye técnicamente la programación del presupuesto,

Dentro del Presupuesto por Programas existen dos principales tipos de programas que son:

- A) Programas de Operación
- B) Programas de Inversión

Estos presentan los mismos componentes: subprograma, actividad, proyecto o tarea, obra y trabajo siendo los dos últimos similares en ambos casos.

#### A) PROGRAMA DE OPERACION

Es el instrumento destinado a cumplir con una función mediante la fijación de metas u objetivos, ya sean éstos cuantificables o no, y para cuya realización se emplearán tanto recursos materiales, humanos como financieros; los cuales previamente serán costeados.

Su realización quedará a cargo de una dependencia ejecutora del mismo.

a) SUBPROGRAMA: Es una subdivisión de un programa, según su -

función específica y mediante metas parciales.

b) **ACTIVIDAD:** Es la realización de una meta u objetivo de acuerdo a un programa o dentro de un subprograma; es decir, la realización de ciertos trabajos mediante el empleo de los recursos - naturales, humanos y financieros para cumplir con las metas de los mismos.

c) **PROYECTO O TAREA:** Operación específica dentro de un proceso gradual y a través del cual se obtiene un resultado parcial.

#### **B) PROGRAMA DE INVERSION**

Instrumento a través del cual se fijan las metas a obtener mediante la aplicación de recursos para aumentar la capacidad operativa.

a) **SUBPROGRAMA:** Subdivisión del programa en áreas específicas en las que se llevarán a cabo los proyectos de inversión.

b) **PROYECTO:** Es el conjunto de obras por realizar dentro de un programa o subprograma de inversión, para la obtención de bienes de capital determinados por el programa o subprograma.

c) **OBRA:** Parte de un proyecto, es un bien de capital específico.

d) **TRABAJO:** Es el esfuerzo precisado dentro de un proceso.

La coordinación entre los planes de desarrollo económico y social con el presupuesto, se logra a través de la unificación en la clasificación que sirve de base a los procesos de planificar y presupuestar en forma simultánea.

Las entidades ejecutoras serán las encargadas de llevar a cabo las actividades de los programas que les son encomendados, los cuales tendrán su identificación dentro de la siguiente clasificación:

- A) Según el objeto del gastos
- B) Administrativa, por ramas o instituciones
- C) Económica
- D) Por funciones
- E) Sectorial
- F) Por Programas y Actividades

A) SEGUN EL OBJETO DEL GASTO.- Se hace la identificación del gasto con lo adquirido, y centra su interés en el aspecto contable de las operaciones. Su finalidad es la de detallar todos los gastos en que se incurren en la realización de un programa, indicando también los respectivos renglones del costo.

Esta clasificación se combina con el Presupuesto, llegando -- entre ambos a ligar las cosas que se van a realizar con las que se van a adquirir, determinando el uso del dinero que le ha sido asignado al programa, cuando sea posible.

B) ADMINISTRATIVA, POR RAMAS O INSTITUCIONES.- Se presta especial atención al gasto público por instituciones, y su finalidad es otorgar facilidad en la administración de los fondos para la ejecución de los programas,

C) ECONOMICA.- Se basa en el empleo adecuado de los gastos y los ingresos,

Este tipo de presupuestos presentan los gastos corrientes del Gobierno, los de inversión, otorgamiento de subsidios y los préstamos gubernamentales. Mediante esta clasificación se determina la proporción de los gastos públicos en relación con el producto nacional y su distribución, igualmente se trata de ordenar las transacciones gubernamentales, según su naturaleza y sus efectos en la vida nacional,

D) POR FUNCIONES.- Su principal objetivo consiste en el detalle de los servicios que presta el Gobierno y que se cubren con las contribuciones de los ciudadanos. Estos servicios pueden referirse al aspecto económico, o sea, prestación de un servicio en las áreas productivas o de bienes primarios tendientes al fomento y desarrollo económicos; también pueden referirse al aspecto de protección social o a aquellos servicios que aceleren el desarrollo económico-social de la comunidad, pudiéndose hacer tantos detalles de servicios, como necesidades haya en la comunidad,

E) SECTORIAL.- Es una variante de la clasificación anterior, muestra las áreas de actividad, basados en los objetivos con-

cretos en dichas secciones.

La clasificación sectorial señala como áreas de actividad las siguientes:

a) Sectores Económicos:

- Agricultura y Ganadería
- Minería
- Energía y Combustibles
- Industria Manufacturera y de Construcción
- Transportes, almacenamiento y comunicaciones
- Comercio

b) Sectores sociales:

- Educación
- Investigación y servicios científicos
- Salud Pública
- Previsión Social
- Vivienda y servicios comunales

c) Sectores de servicios generales:

- Administración General
- Justicia y Policía
- Defensa Nacional
- Finanzas

La finalidad de esta clasificación es la de crear áreas de actividad homogéneas, para que en los planes de desarrollo y el presupuesto se les clasifique en igual forma.

F) POR PROGRAMAS Y ACTIVIDADES,- Su objetivo es el de relacionar los gastos con los resultados que se esperan obtener, mediante la agrupación de dichos gastos en programas y el señalamiento de las actividades a realizar para la ejecución del programa.

### 3.6 ETAPAS EN LA IMPLANTACION Y PROCEDIMIENTOS

Para la adecuada elaboración del presupuesto por programas deben seguirse las siguientes etapas y procedimientos.

- A) Fijación de las cuotas del ingreso nacional que absorberá el sector público y establecimiento de cuotas para distribuir los recursos en las diversas dependencias, distinguiendo entre las partidas que se destinarán a inversiones y los fondos de consumo.
- B) Elaboración de programas de trabajo, procurando definir la responsabilidad de los funcionarios respectivos.
- C) Examen de la estructura administrativa, con objeto de responsabilizar a cada departamento de un programa completo, o parte de él.
- D) Definición de metas a alcanzar dentro de cada programa o actividad.
- E) Organización de un sistema de informes internos de manera que puedan compararse los resultados que se obtengan con el programa establecido.
- F) Elaboración de registros contables, en que sea factible adaptar los diferentes conceptos a la estructura misma de los programas, clasificando los gastos en unidades representativas del trabajo realizado.

## PROCEDIMIENTOS

- A) Obtener el apoyo de las autoridades políticas para la aplicación del Sistema de Presupuesto por Programas y Actividades.
- B) Formar un grupo de trabajo al nivel de la Oficina Central de Presupuesto que tenga a su cargo el diseño del Sistema de Presupuesto por Programas, que se aplicará de acuerdo con las condiciones de cada país, y proceda a hacer sugerencias acerca de la lista preliminar de programas que ejecutará cada área responsable. Debería ser éste un grupo inicial para organizar una unidad de programación presupuestaria en la Oficina Central de Presupuesto.
- C) Organizar seminarios para adiestrar a los directivos, así como al personal a su cargo y elaborar, en cooperación con ellos, las modalidades de aplicación del sistema en sus respectivos departamentos.
- D) Preparar manuales, instructivos y formularios para que las distintas áreas elaboren sus programas y peticiones de gastos.
- E) Difundir las técnicas presupuestarias en los distintos niveles de la administración.
- F) Crear incentivos para los directivos a fin de estimularlos en la promoción del nuevo sistema.

- G) Proporcionar asistencia técnica a las unidades ejecutoras -- para la preparación de los programas y peticiones de gastos, colaborando con ellas en la contestación de los formularios y en el cumplimiento de los instructivos.
- H) Coordinar los distintos programas entre sí y preparar el - - proyecto de presupuesto conforme a las técnicas de presupuesto por programas.

### 3.7 CALCULO DE LOS RECURSOS A UTILIZARSE

**MEDICION DE RESULTADOS:** Este aspecto se refiere a la relación de los costos con las metas alcanzadas, examinando el progreso en el logro de las metas y objetivos el programa, para así realizar las modificaciones o adaptaciones necesarias,

Constituye un informe que presenta el análisis y evaluación de la parte financiera en relación al programa, esta medición deberá tener una periodicidad de rutina sobre elementos significativos, dependiendo de la meta que contengan los programas,

El informe de medición de resultados se hará por unidades absolutas o relativas, estableciéndose registros que controlen los aspectos de cada caso en particular, tanto en los programas de inversión, como en los de tipo administrativo o de servicios,

Dentro del Sistema de Presupuestos por Programas, se hace necesario el empleo de coeficientes de rendimiento que son las comparaciones o relaciones de datos que coadyuvan a la evaluación de los resultados y en la toma de decisiones; ya que no sólo es importante saber que se están obteniendo utilidades, sino cerciorarse de que éstas sean óptimas, lo cual se puede conocer comprobando que los recursos se están aprovechando en la mejor forma posible,

**MEDICION DE COSTOS:** Se puede efectuar mediante las técnicas de evaluación conocidas:

A) Costos Históricos

B) Costos Precalculados; Estimados y Estándar,

Los Costos Históricos son valores acontecidos,

Los Costos Precalculados, como su nombre lo indica, se basan en cálculos anteriores a su ejecución; existiendo una subdivisión: estimados y estándar,

El Presupuesto por Programas cae dentro de la clasificación de costos precalculados, subdivisión estimados,

En la técnica de Presupuestos por Programas, se aplican los siguientes conceptos:

a) Costo Total del Programa,- Comprende el valor total de los bienes y servicios utilizando en todas las actividades de un programa.

b) Costo Unitario de las Metas,- Representa el valor de cada producto final a alcanzar,

c) Costo de la Actividad,- Incluye el valor de los bienes y servicios utilizados a cada actividad,

d) Costo Unitario de Cada Actividad,- Determina el valor de cada unidad de resultado o trabajo,

e) Costo de Materiales y Servicios,- Comprende el valor de los salarios y material directo para la realización de un programa, proyecto o actividad, En cada programa y actividad se hará la

agrupación de los gastos por partidas, para así formar un costo total, el cual se relacionará con cada una de las metas y poder determinar costos unitarios.

Lo anterior implica la necesidad de establecer un Sistema de -- Contabilidad por Programas, para con base en él, obtener información de ejecución y un control financiero.

El control financiero se puede realizar de dos maneras:

- Mediante el control de fondos asignados.
- Mediante el control del costo del programa.

El control de fondos se ejerce a través de :

- Cuotas asignadas a las organizaciones usuarias.
- Planificación de los mismos, en relación con el periodo de disponibilidad.
- Información periódica del monto de las cuotas, - lo que se ha gastado y el saldo disponible.

El control de los programas se hará a través de una planificación financiera, señalando la responsabilidad de las unidades ejecutoras para la realización de los programas; se aprobarán -- presupuestos de operación, en los que se establecerán metas -- flexibles de costos en relación con los calendarios de trabajo de los programas asignados. Si estos presupuestos de opera--- ción se cambian con los datos contenidos en las cuentas por ac--- tividad de los programas, darán los informes sobre los resul--- tados en relación con los programas y el plan financiero apro-

bados.

**EVALUACION DE RESULTADOS Y DE COSTOS:** Con base en la medición de Resultados y de Costos, es como se puede hacer la evaluación de los mismos, mediante el análisis, revisión e interpretación de ellos, para la formación de un juicio y así poder determinar si se esta procediendo correctamente, o de lo contrario, se tomen las decisiones necesarias para la corrección.

Estos juicios servirán de base a los directivos para la toma de decisiones futuras, y para la obtención de mayor eficiencia, y obviamente costo óptimo.

**VALUACION DE RESULTADOS Y DETERMINACION DE COSTOS:** Para llevar los a efecto se utilizan los siguientes conceptos clasificados estructuralmente:

- A) **NECESIDAD,-** Es aquella que la comunidad estima vital y de repercusiones sociales. Frente a ella se fija una meta.
- B) **OBJETIVOS,-** Son la expresión cualitativa de ciertos propósitos, desde el punto de vista del Presupuesto por Programas, los objetivos se expresan en función de metas por realizar; por lo tanto, al medir la ejecución de las metas, se expresará también la consecución de los objetivos.
- C) **META,-** Es el propósito que autodetermina el área responsable, pero cuantificado. Es la cuantificación del objetivo, Para el logro de una meta, se realizarán pasos intermedios

que representarán el volumen de trabajo hecho en las diferentes actividades,

- D) VOLUMEN DE TRABAJO,- Son las acciones intermedias al logro de un producto final.
- E) PRODUCTO FINAL,- Es un factor limitante en el Presupuesto - Por Programas, Está representado por los logros efectuados por la actividad.
- F) SUBPRODUCTO FINAL,- Es la segregación de las partes de un -- producto terminal,
- G) FUERZA DE TRABAJO,- Es el tiempo efectivamente invertido en un trabajo, requiere del uso de una unidad de tiempo.

Las unidades de medida pueden ser, Horas-hombre, días-hombre, - años-hombre; lo que significa el trabajo de un hombre en estos lapsos, Cuando un individuo interviene en varios programas, - deberá contarse el tiempo y el costo de cada uno de ellos,

El coeficiente de rendimiento de la fuerza de trabajo, es la - relación entre el lapso-hombre con el número de unidades de -- producto final, para así determinar su productividad, También es necesario medir las unidades de material requerido para las operaciones de un programa,

Para la determinación de los gastos de materiales y personas, se hará uso de coeficientes de rendimiento, los cuales indicarán las relaciones entre los resultados obtenidos y los recur-

Los empleados; aplicando dicho coeficiente, se calcula el volumen de los mismos en los programas, subprogramas, actividades, los cuales tendrán una clasificación según sea su naturaleza: de personal, material, equipo, etc.

La unidad ejecutora del programa será una dirección general; - la del subprograma un departamento y la de la actividad una -- sección. La suma de los costos parciales de estas unidades -- formarán el costo total.

El costo unitario se obtiene dividiendo el costo de operación entre el número de productos finales o de trabajos realizados, tanto en programas, como subprogramas y actividades.

Es conveniente también la determinación del costo unitario de acuerdo a la clasificación de los gastos en: remuneraciones -- personales, materiales, equipo, etc.

Las técnicas de valuación conocidas son históricas o reales, y predeterminadas, se sugiere se utilicen en los siguientes casos:

Las Históricas o Reales, para el ejercicio del presupuesto.

Las Predeterminadas, se subdividen según el grado de profundidad del presupuesto y se emplearán para la determinación de éste, como a continuación aconsejo:

Predeterminadas-Estimadas, para la obtención del presupuesto, en general.

Predeterminadas-Estándar, para aquellas partidas presupuestales que sean de valor reconocido, y que se presume no tendrán o no deberán tener variación, para que sean un patrón o medida de eficiencia entre lo presupuestado y lo ejercido, siendo sus diferencias superaciones o deficiencias,

En cualquier caso de aplicación de la técnica predeterminada - al comparar lo presupuestado con lo ejercido, aparecerán diferencias, que serán verdaderas llamadas de atención, estudiando, analizando y superando las de mayor cuantía, lo cual contribuye a la Administración por Excepciones,

### 3.8. MODIFICACIONES AL PRESUPUESTO

A diferencia de la Iniciativa Privada, en el Sector Público se requiere de autorizaciones para la modificación del presupuesto, consecuentemente señalaremos las que serán sometidas a --- este trato bajo la responsabilidad de la Secretaría de Programación y Presupuesto.

- A. Las que afecten distintos programas o identificadores del gasto.
- B. Las que modifiquen las metas
- C. Las que se refieran a ampliaciones y reducciones líquidas que deberán ser analizadas en forma previa por las direcciones generales de Programación.
- D. Las que se refieran a modificaciones de recursos destinados a Inversión Pública.
- E. Las que se refieran a cambios en los calendarios de pago autorizado.

Las autorizaciones anteriores deberán tramitarse por conducto del área responsable. La tramitación del programa de inversión deberá ser revisada por la Dirección General de Programación.

**MODIFICACIONES QUE NO REQUIEREN AUTORIZACION DE LA SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO.**

Para efectuar las modificaciones presupuestarias que a continuación se especifican, se deberá de obtener la autorización de la delegación general correspondiente en las entidades federativas.

- A. Las que se refieren a un mismo programa y dígito identificador de gasto.
- B. Las que se refieran a recursos asignados a inversión pública cuando éstos no modifiquen los conceptos autorizados por la Secretaría de Programación y Presupuesto.

**MODIFICACIONES QUE REQUIEREN AUTORIZACION DE LA DIRECCION GENERAL DE RECURSOS FINANCIEROS.**

Las modificaciones presupuestales que se refieran a diferentes subprogramas y a un mismo identificador de gasto deberán ser autorizadas por la Dirección General de Recursos Financieros.

### 3.9 JUSTIFICACION Y COMPROBACION DEL GASTO

La etapa final del presupuesto por programas es la justificación y comprobación del gasto y como un requisito previo al -- ejercicio del gasto tenemos las erogaciones.

#### EROGACIONES

Para que sea lícita, toda erogación deberá satisfacer los siguientes requisitos:

- A) Que la unidad responsable tenga partida expresa para soportar el gasto y con saldo suficiente para cubrirlo, de -- acuerdo con el calendario de pagos autorizados.
- B) Que se ajuste al texto de la partida que reporte el cargo.
- C) Que en el documento respectivo se consigne el monto de la erogación, la clave presupuestaria correspondiente y la -- firma autógrafa del titular de la unidad cuyo presupuesto se ejerza.
- D) Que se ajuste a lo previsto en el programa específico que reciba el cargo o al concepto de gasto relativo.
- E) Que se ajuste a las disposiciones aplicables. (Ley del Impuesto Sobre la Renta, Arts. 1, 29, 58, 74, 77, 78, 80 y -- 86. Reglamento Art. 77 Ley del Impuesto al Valor Agregado. Arts. 1, 2, 3, 8, 9, 19, 20, 23, 24 y 25.

### 3.10 AFECTACION DE PARTIDAS

No se deberá afectar una partida presupuestal genérica cuando exista la específica para la erogación que se pretende efectuar; debiéndose entender como tal la que incluya expresamente y de la manera más precisa el concepto de gasto correspondiente.

### 3.11 DIFERENCIAS CON EL PRESUPUESTO TRADICIONAL

El Presupuesto por Programas, es un nuevo concepto de aplicación de la técnica presupuestal, y aunque los resultados que se obtienen con su implantación son más objetivos en los organismos gubernamentales, empresas descentralizadas, entidades estatales, etc., su uso no está limitado a ellas, ya que puede adaptarse a cualquier tipo de negocios con resultados satisfactorios.

Se considera como una innovación, por la forma en que presenta los conceptos tradicionales, características del presupuesto público, ya que los gobiernos primero estiman sus gastos, y después estudian la forma de allegarse recursos para satisfacerlos, pero esa estimación, que en el presupuesto normal está representada exclusivamente por cifras, soportadas por estimaciones que se basan en estudios estadísticos y proyecciones de hechos pasados a probables sucesos futuros, en el Presupuesto

por Programas se convierten en planes perfectamente estructurados, que analíticamente expuestos muestran programas fundamentados en aquellas actividades que el gobierno debe realizar -- para poder subsanar las necesidades de los gobernados.

**CAPITULO 4**

## CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL PRESUPUESTO

## 4.1 PROCEDIMIENTOS DE EJECUCION

- A) CALENDARIOS: Se deberá llevar a cabo el ejercicio del Presupuesto del 1º de enero al 31 de diciembre de cada año. - La Secretaría de Programación y Presupuesto determinará las fechas del cierre, a fin de cumplir con las normas establecidas.
- B) LIMITACION: Las erogaciones deberán tener como límite máximo las asignaciones consignadas en el Presupuesto.
- C) CLAVE PRESUPUESTARIA: En toda afectación del Presupuesto - deberá consignarse la clave presupuestaria.
- D) RESPONSABILIDAD: El ejercicio del Presupuesto deberá ser - responsabilidad del titular de cada unidad responsable.
- E) OBLIGACIONES PARA EJERCICIOS FUTUROS: Las obligaciones que se contraigan para ser cubiertas con recursos de años posteriores, quedarán sujetas a la existencia y disponibilidad - de la partida presupuesta relativa.
- F) COMPETENCIA PARA EFECTUAR PAGOS: Los pagos que afecten el presupuesto se deberán hacer a la Tesorería de la Federación, por pagadores o agentes autorizados por la misma.
- G) ANTICIPOS: No se deberán otorgar anticipos con cargo al -- presupuesto con excepción de los siguientes casos:

- a) Viáticos hasta por treinta días y pasajes distintos a los - de ferrocarril.
- b) Los anticipos que en cada caso previamente se autoricen para adquisiciones, obras o trabajos, siempre que se reúnan - los siguientes requisitos:
- Que los anticipos estén estipulados en los contratos, pedidos respectivos, debidamente aprobados.
  - Que los contratos o pedidos se encuentren debidamente registrados con cargo al presupuesto.
  - Que se hubiere otorgado la garantía respectiva por el mon to total del anticipo.
- c) Aquellos otros conceptos de gasto autorizado previamente por la Secretaría de Programación y Presupuesto o la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, según sea el caso.

## 4.2 LINEAMIENTOS

A) SUBSIDIOS: El ejercicio de la partida subsidios con cargo al presupuesto, en favor de personas físicas o de instituciones constituidas para fines de carácter público que sean considerados de interés general necesitarán de una autorización en especial.

Cuando no se consideren de beneficio social, ni en favor de quienes dependan económicamente del presupuesto de egresos de la Federación o cuyos principales ingresos provengan de éste, no se deberán autorizar subsidios.

B) GASTOS MENORES: Para que proceda el ejercicio de la partida de gastos menores se deberán tener registrados los puestos correspondientes a los titulares de las diferentes áreas.

C) SUBPRESUPUESTOS: Los subpresupuestos se utilizarán para el ejercicio de las partidas siguientes:

- a) ESPECTACULOS CULTURALES
- b) TRASLADO DE PERSONAL
- c) CONGRESOS, CONVENCIONES Y EXPOSICIONES

Para el buen procedimiento y ejecución del presupuesto los documentos justificativos y comprobatorios del gasto deben cumplir con las siguientes características:

A) JUSTIFICATIVOS: Son justificativos del gasto los documentos y disposiciones legales o administrativas que determinan la

obligación de hacer un pago, tales como:

- a) Subpresupuestos
- b) Contratos y p edidos

a) SUBPRESUPUESTOS: Los subpresupuestos deberán contener los siguientes requisitos:

- Nombre de la unidad responsable que lo formula,
- Nombre del evento y descripción del gasto global a realizar,
- Lugar, fecha y duración del evento,
- Número de participantes,
- Concepto específico de cada renglón de gasto, el precio unitario y el precio total de cada concepto.
- Importe total del evento
- Fecha de formulación
- Firma del funcionario superior de la unidad que lo formula,
- Cuando las erogaciones se vayan a realizar en moneda extranjera, también deberá indicarse su equivalente en moneda nacional y el tipo de cambio vigente.
- En su caso, las observaciones correspondientes,

b) CONTRATOS Y PEDIDOS: Todo contrato o pedido deberá sealarse con claridad y precisión:

- El importe total y, en su caso, los montos parciales y los precios unitarios de las mercancías, materias primas y bienes que se adquieran o arrienden, así como los plazos de terminación o entrega de las obras, trabajos o servicios contratados.

- El número y la fecha del oficio por el cual la Secretaría de Programación y Presupuesto hubiere autorizado el ejercicio de los recursos destinados a intervención pública.
- El número del registro asignado al proveedor o contratista en el Padrón de Proveedores de la Administración Pública Federal, o en el Padrón de Contratista de Obras Públicas, así como la clave de su Registro Federal de Causantes.
- De conformidad con las normas emitidas por las Secretarías de Comercio y de Programación y Presupuesto, los datos correspondientes a la celebración y adjudicación del concurso respectivo.

B). COMPROBATORIOS: Son comprobatorios los documentos que demuestran la entrega de una suma determinada de dinero.

Los documentos comprobatorios que acrediten las compras o prestación de servicios con cargo al presupuesto, deberán reunir los siguientes requisitos:

Para efectos de comprobación de las erogaciones que afecten el presupuesto, las unidades que realicen las operaciones deberán exigir a los proveedores; que estén clasificados como causantes mayores; y, a los que se clasifiquen como causantes menores: la expedición de documentos que acrediten las ventas que efectúen o los servicios que presten, cual-

quiera que sea el nombre con el que se les designe (factura, nota de remisión, nota de venta, orden de servicio, orden de trabajo, etc.), con los datos y requisitos que a continuación se indican:

a) Los documentos que se expidan los proveedores clasificados como causantes mayores deberán contener, como mínimo los siguientes datos:

- Nombre, domicilio, número de clave de inscripción en el Registro Federal de Causantes, número de empadronamiento o cuenta estatal, y giro o actividad comercial del proveedor. Estos datos deberán estar preimpresos,
- Número de Folio.
- Consignación a favor de la unidad que realice la operación, y domicilio de ésta última.
- Fecha de la operación.
- Cantidad y clase de las mercancías vendidas o descripción del servicio recibido.
- Precios unitarios, importe y valor total,

b) Tratándose de proveedores clasificados como causantes menores, éstos, a petición de la unidad que realice las operaciones, están obligados a expedir documentos que acrediten las ventas o los servicios prestados, en la inteligencia de que en dichos documentos únicamente será preciso asentar los siguientes datos:

- Nombre, domicilio, número de clave de inscripción en -

el Registro Federal de Causantes, número de empadronamiento o cuenta estatal y giro o actividad comercial - del proveedor,

- Consignación a favor de la unidad de la que realice la operación y domicilio de ésta última.
- La leyenda CAUSANTE MENOR en lugar visible.

#### 4.3 CONTROL Y EVALUACION

- A) La información contable que se procese en las unidades responsables y se consolide será la fuente para el control y evaluación del Gasto Público Federal comprendiendo:
- a) La fiscalización permanente de los activos, pasivos, ingresos, costo y erogaciones.
  - b) El seguimiento de las realizaciones financieras durante el desarrollo de la ejecución de los programas aprobados;
  - c) La medición de la eficiencia y eficacia de la consecución de los objetivos y metas de dichos programas.
- B) El control y evaluación del Gasto Público se basará en la información derivada de:
- a) La contabilidad que conforme a la Ley del Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público y su Reglamento, señala el presente sistema de contabilidad para el registro de las operaciones de las unidades responsables.
  - b) La observación de los hechos, conclusiones y recomendaciones derivadas de las asesorías y visitas practicadas por las dependencias facultadas para el efecto a las unidades responsables,
  - c) El análisis de las evaluaciones que en materia de presupuesto y Gasto Público Federal realice conforme a los criterios y ordenamientos aplicables.

d) La información financiera que se genere en cada una de las áreas responsables será susceptible de someterse a las auditorías internas y externas que fijen los funcionarios facultados para ello y se realizarán de conformidad con las normas, lineamientos y disposiciones que dicte la Secretaría de Programación y Presupuesto.

#### 4.4 SISTEMA DE CONTABILIDAD

##### A) OBJETIVOS

Tiene como objetivos:

- a) Normar y regular, con base en las disposiciones emitidas en la materia por la Secretaría de Programación y Presupuesto y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, considerando el siguiente marco:
  - Ley del Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal;
  - Reglamento a la Ley del Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal;
- b) Comprender la captación y registro de las operaciones financieras y presupuestaria de las unidades responsables, a efecto de suministrar información que coadyuve a la toma de decisiones y a la evaluación de las actividades realizadas.
- c) El área responsable creará cuentas para registrar tanto los activos, pasivos, capital o patrimonio, ingresos, costos y gastos, como las asignaciones, compromisos y ejercicio correspondientes a los programas y partidas del presupuesto.
- d) Coadyuvar a la fiscalización de los activos, pasivos, ingresos, costos, gastos y en general que permita medir la eficacia y eficiencia de los gastos.
- e) La Contabilidad deberá llevarse con base acumulativa, entendiéndose por esto, el registro de las operaciones devengadas,

es decir, que el registro de las transacciones se hará conforme a la fecha de su realización, independientemente de la de su pago, a efecto de determinar los costos y facilitar la conciliación, el ejercicio y la evaluación de los presupuestos y sus programas, con objetivos, metas y unidades responsables de su ejecución.

- f) El sistema de contabilidad será implantado por cada una de las unidades responsables, conforme a las necesidades de información y los requisitos que para el efecto establezcan -- las mismas, presentando la información solicitada en forma veraz y oportuna.
- g) Integrar el sistema de costos al sistema de contabilidad, en donde se cuantificarán los recursos empleados en la ejecución de programas, subprogramas, proyectos y otras actividades.
- h) Competerá a cada unidad responsable la confiabilidad de sus registros e informes contables, adoptando para ello medidas de control y depuración.
- i) Las unidades responsables solicitarán las modificaciones a los registros contables, a efecto de optimizarlos.

**B) CONTABILIDAD DE LAS OPERACIONES**

- a) El área responsable deberá contemplar los registros auxiliares para los programas presupuestarios que muestren de manera sistemática los avances financieros, con objeto de facilitar la evaluación en el ejercicio del Gasto Público.
- b) Sujetar el registro de las afectaciones de los presupuestos aprobados con cargo a los programas, subprogramas, proyectos y unidades responsables, a los capítulos y conceptos del Clasificador por Objeto del Gasto.
- c) Las unidades responsables registrarán sus operaciones financieras y presupuestarias respaldadas por los documentos justificativos y comprobatorios originales.
- d) Las unidades responsables desconcentradas estarán obligadas a conservar en su poder y a disposición de la Secretaría de Programación y Presupuesto y de las otras autoridades competentes, los libros y registros auxiliares e información correspondiente, así como el original de los documentos justificativos y comprobatorios de sus operaciones financieras, en los plazos que establezcan los ordenamientos legales.
- e) El área responsable deberá solicitar a la Secretaría de Programación y Presupuesto la autorización por escrito para la utilización de sus libros principales de contabilidad, con el objeto de:
- Comunicar por escrito el registro electrónico de los programas a emplear, y la balanza de comprobación de saldos a

la fecha.

- Notificar los cambios al sistema de contabilidad dentro de los 30 días siguientes a la fecha en que ocurran, indicando la balanza de comprobación de saldos a la fecha del cam  
bio.

- Presentar los libros: diario, mayor, de inventarios y balan  
ces debidamente encuadernados y foliados dentro de los no-  
venta días posteriores a la fecha de cierre del ejercicio,  
para su autorización respectiva.

f) Considerar en el libro de inventarios y balance, en forma --  
anual y al cierre de cada ejercicio contable el estado de si  
tuación financiera, el estado de resultados o de ingresos y  
egresos y los inventarios finales correspondientes, así como  
llevar registros auxiliares que permitan el control y conoci  
miento individual de los distintos saldos integrantes, ya --  
sea de cada cuenta de balance o de resultados.

g) Las unidades responsables conservarán en buen estado los re-  
gistros empleados, así como la información financiera corres  
pondiente.

h) Registrar y controlar en las unidades responsables los bie-  
nes inventariables que les corresponda a efecto de reflejar-  
los en las cuentas de activo y patrimonio.

i) Registrar en las unidades responsables las operaciones que -  
se deriven de los recursos por fondo revolvente que les otor  
gue a efecto de reflejar las cuentas deudoras y acreedoras y

el manejo de recursos en efectivo en bancos.

- j) Las unidades responsables deberán solicitar adecuaciones a los registros contables que se mencionan en este sistema, -- cuando por necesidades internas se justifique.

### C) APLICACION CONTABLE

- a) El área responsable contará con el Catálogo de Cuentas a que deberá sujetarse el registro de las operaciones financieras y presupuestarias. Dicho catálogo estará integrado por los siguientes grupos de cuentas: activo, pasivo, patrimonio, resultados, orden y presupuesto.
- b) Establecer el desglose de las cuentas, a efecto de que permitan el suministro de información, tanto interna como externa, para la toma de decisiones administrativas y el control en la ejecución de las acciones.
- c) Registrar anualmente como asiento de apertura en los libros principales y registros auxiliares de contabilidad los saldos de las cuentas de balance del ejercicio inmediato anterior con base en las cifras de éste que muestre la balanza final, referente a las cuentas de activo, pasivo, patrimonio y de orden.
- d) El registro presupuestario de las operaciones se efectuará en las cuentas que para el efecto destine, a fin de captar la siguiente información:

- Autorización presupuestaria que identifique el presupuesto asignado a la unidad responsable
  - Adecuaciones presupuestarias internas y externas.
  - Compromisos presupuestarios referidos a un documento -- formal que ampare la operación.
  - Ejercicio presupuestario determinado en el acto de recibir el bien o servicio, independientemente de que éste se haya pagado o no,
- f) El registro de las operaciones con base acumulativa, deberá observar lo siguiente:
- Cuando se trate de gastos que se devenguen en forma continua, el presupuesto ejercido se registrará mensualmente. - Si al término del plazo no se cuenta con los comprobantes de los gastos, entonces, se hará una estimación del importe, con base en lo devengado el mes inmediato anterior, - para efectos de presentación de estados financieros;
  - El registro contable de los subsidios y aportaciones deberá efectuarse con base en el recibo de administración de subsidios y/o aportaciones correspondientes de forma que permita identificar el destino y beneficiario de los mismos.
  - El registro de los pagos correspondientes al pasivo flotante o circulante por operaciones de ejercicios anteriores, el cual se ajustará a las instrucciones que gire la Secretaría de Programación y Presupuesto.

g) Para cumplir con los compromisos devengados y no pagados al 31 de diciembre de cada año, se deberá:

- Informar a la Secretaría de Programación y Presupuesto, - el último día de febrero de cada año, el monto y las características de la deuda pública flotante o del pasivo circulante, en los términos de la Ley del Presupuesto, -- Contabilidad y Gasto Público Federal.
- Presentar a la Tesorería de la Federación los documentos que permitan efectuar los pagos respectivos a más tardar el último día de febrero del año siguiente al del ejercicio que corresponde el gasto.

De no cubrirse en los términos señalados, se afectarán -- los recursos del presupuesto del año siguiente.

h) El presupuesto asignado a las dependencias por el Gobierno Federal constituye un incremento a su patrimonio; por tal motivo, la cuenta para el registro del presupuesto ejercido de las partidas se deberá incluir en el grupo de cuentas de resultados.

En la primera quincena de enero de cada año, la información relativa a los compromisos de pago por concepto de servicios personales.

#### 4.5. INFORMACION FINANCIERA

La información financiera que deberá presentar el área responsable es la siguiente:

Mensualmente: Dentro de los primeros 15 días del mes siguiente, el Estado del Ejercicio del Presupuesto;

Bimestralmente: Dentro de los primeros 15 días del mes ---- siguiente, el Balance General o Estado de Situación Financiera.

- Estado de Resultados;
- Estado de Rectificaciones a Resultados de Ejercicios ---- Anteriores;
- Estado de Costo de Programas;
- Estado de la Cuenta Fondo Presupuestario Disponible en ---- Tesorería;
- Información sobre la aplicación por el concepto de erogaciones imprevistas, especificando el objeto del gasto, importes autorizados y acciones que las generen;

Información sobre la ejecución de los recursos por subsidios y aportaciones autorizados y suministrados a instituciones, - personas físicas o morales, especificando importes, causas y finalidad de las erogaciones, así como el destino último de - aplicación.

Informe Quincenal; De lo pagado por concepto de servicios per  
sonales,

Anualmente, a más tardar el 15 de marzo;

- Balance General o Estado de Situación Financiera;
- Estado de Resultados;
- Estado de Rectificaciones o Resultados de Ejercicios Anteriores;
- Estado del Ejercicio del Presupuesto;
- Estado de Rectificaciones al Presupuesto de años anteriores;
- Estado de Costo de Programas;
- Estado de la Cuenta de Fondo Presupuestario disponible a Te  
sorería;
- Estado del Pasivo Circulante.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

| ACTIVO         |          | PASIVO   |          |
|----------------|----------|--|----------|
| DISPONIBLE     | \$ _____ | A CORTO PLAZO                                  | \$ _____ |
|                | _____    |  | _____    |
|                | \$ _____ |  | \$ _____ |
| CIRCULANTE     | \$ _____ | PRESUPUESTO                                    | \$ _____ |
|                | _____    |  | _____    |
|                | \$ _____ |  | \$ _____ |
| FIJO           | \$ _____ | PATRIMONIO                                     |          |
|                | _____    | PATRIMONIO                                     | \$ _____ |
|                | _____    | TRANSFERENCIAS PATRIMONIO                      | _____    |
|                | _____    | TRASLADO DE CUENTAS                            | \$ _____ |
| DIFERIDO       | \$ _____ | RESULTADOS DE EJERCICIOS DE<br>AÑOS ANTERIORES | \$ _____ |
|                | _____    | RESULTADO DEL EJERCICIO                        | \$ _____ |
|                | \$ _____ |  | _____    |
| SUMA EL ACTIVO | _____    | SUMA EL PASIVO Y EL PATRIMONIO                 | _____    |
|                |          | CUENTAS DE ORDEN                               | \$ _____ |
|                |          | SUMA   | \$ _____ |
|                |          |  | _____    |





### ESTADO DEL EJERCICIO DEL PRESUPUESTO

| Clave Presup.   | Asig. Orig. | Aplic. | Redc. | Aplic. Med. | Afect. | Canc. de Afect. | Presup. por Asig. | Presup. Comp. | Presupuesto Ejercido |         |       | Presupuesto por Ejercer |
|-----------------|-------------|--------|-------|-------------|--------|-----------------|-------------------|---------------|----------------------|---------|-------|-------------------------|
|                 |             |        |       |             |        |                 |                   |               | Pagado               | Deveng. | Total |                         |
|                 |             |        |       |             |        |                 |                   |               |                      |         |       |                         |
| <b>TOTALES:</b> |             |        |       |             |        |                 |                   |               |                      |         |       |                         |

ESTADO DE RESULTADOS

PRESUPUESTO EJERCIDO  
( Relación por Programas )

\$

\$ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

COSTO DE OPERACION DE PROGRAMAS  
( Relación por Programas )

\$ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

RESULTADO DEL EJERCICIO

\$ \_\_\_\_\_

RECTIFICACIONES A RESULTADOS  
DE EJERCICIOS ANTERIORES

RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES

\$

\$ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

PRESUPUESTO EJERCIDO DE AÑOS ANTERIORES

\$

\$ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

COSTO DE PROGRAMAS DE AÑOS ANTERIORES

\$

\$ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\$ \_\_\_\_\_

RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES

\$ \_\_\_\_\_

FONDO PRESUPUESTARIO DISPONIBLE EN TESORERIA

| DOCUMENTO DE AFECTACION |          | CANCELACIONES | PAGADO | SALDO |
|-------------------------|----------|---------------|--------|-------|
| TIPO                    | IMPORTE  |               |        |       |
|                         |          |               |        |       |
|                         | TOTALES: |               |        |       |

RENDICION DEL PASIVO CIRCULANTE

| SECUENCIA | No. ORDEN DE PAGO | CLAVE PRESJPUESTARIA | BENEFICIARIO | IMPORTE |
|-----------|-------------------|----------------------|--------------|---------|
|           |                   |                      |              |         |
| TOTAL:    |                   |                      |              |         |

MOVIMIENTOS DE TRASLADO DE CUENTAS

| CONCEPTO | CONTRACUENTA |        |             |          |
|----------|--------------|--------|-------------|----------|
|          | NUMERO       | NOMBRE | MOVIMIENTOS |          |
|          |              |        | DEUDOR      | ACREEDOR |
|          |              |        |             |          |

CUENTAS EXTEMPORANEAS

| DOCUMENTO |       |             | INGRESO | EGRESO |
|-----------|-------|-------------|---------|--------|
| NUMERO    | FECHA | CUENTADANTE |         |        |
|           |       |             |         |        |
| TOTAL :   |       |             |         |        |

**CUENTADANTES PENDIENTES DE RENDIR INFORMACION**

| CUENTADANTE     |  | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC | TOTAL |
|-----------------|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|
| No.             |  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |       |
|                 |  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |       |
| <b>TOTALES:</b> |  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |       |

RELACION DE ORDENES DE PAGO

| ORDEN DE PAGO |     | BENEFICIARIO | No. DE PAGADURIA | ASIGNACION BANCARIA | EJERCIDO | SALDO |
|---------------|-----|--------------|------------------|---------------------|----------|-------|
| NUMERO        | OP. |              |                  |                     |          |       |
|               |     |              |                  |                     |          |       |

## CONCLUSION

En base a lo expuesto en la investigación realizada podemos concluir lo siguiente:

El presupuesto es un instrumento de la Administración --- que sirve por una parte para controlar los Ingresos y -- Egresos de una Entidad Económica así como para el otorgamiento de las herramientas necesarias en la toma de decisiones ya que proporciona en forma anticipada, los resultados que se esperan obtener en un futuro.

Debido a la gran gama de actividades a desarrollarse en las diversas entidades, nuestro gobierno federal optó por la implantación del presupuesto por programas, ya que --- implica para su desarrollo una estructura basada primordialmente en la fijación de metas u objetivos; en donde se involucran tanto aspectos humanos, técnicos como ---- financieros.

Por otra parte, con el desarrollo del presupuesto mencionado, se pueden observar aspectos relevantes en la economía de una administración financiera, tales como:

- A) Control Interno. Debido a la gran cantidad de -- sub-programas, proyectos etc., que se realizan es posible evaluar la eficiencia en el desarrollo de

las actividades, así como detectar las posibles --- fallas que llegasen a surgir.

- B) Proporciona los lineamientos para la aplicación de los subsidios y préstamos gubernamentales, según su naturaleza y efectos en la vida nacional.
- C) Permite la especificación en forma clara y precisa de la responsabilidad adquirida en el desarrollo de cada programa, evitando con esto, duplicación de -- funciones que se refleja en ineficiencia.
- D) Fijación de metas por cada programa, destinado a -- las diversas entidades.
- E) Permite la implantación de registros contables, en donde se reflejen los diferentes conceptos que ---- componen el presupuesto, arrojando con esto, información financiera de la situación real de nuestra - economía; permitiendo con ello , una mejor toma de - decisiones.

El presupuesto por programas, es un instrumento sumamente - valioso en la administración, ya que como lo hemos expues- to abarca el control de una serie de actividades que hoy- en día por la difícil situación económica a nivel mundial-

no es posible descuidar ya que el objetivo del Gobierno-Federal, es llevar al país a una optimización de los --- recursos vfa proyectos, que se traducen en bienestar --- popular.

Para lograr que lo anterior se de, es indispensable un-- estricto control que se logra sólo con la conjugación - de todos los elementos de la administración.

## BIBLIOGRAFIA

- 1) ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
Agustín Reyes Ponce  
Editorial Limusa  
Vigésima Edición 1982 México.
- 2) ADMINISTRACION PUBLICA  
Martín C. Roscde  
Editorial Herrero  
Primera Edición 1967 México .
- 3) CONTROL PRESUPUESTAL DE LOS NEGOCIOS  
Hector Salas Gonzalez  
Ediciones Hesago  
Sexta Edición 1972 México.
- 4) DICCIONARIO PARA CONTADORES  
Eric L. Kohler  
Editorial U.T.E.H.A.  
Primera Edición 1982 México.
- 5) MANUAL DE ADMINISTRACION DE RECURSOS FINANCIEROS  
Tomo I y II  
S.E.P. 1982 México.
- 6) MANUAL DE OPERACION DEL SISTEMA DE CONTABILIDAD  
Tomo I  
S.E.P. 1982 México.
- 7) PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION  
George R. Terry  
Editorial C.E.C.S.A.  
Quinta Edición 1974 México.

- 8) PLANIFICACION Y CONTROL DE UTILIDADES  
Glenn A. Welsch  
Editorial Prentice Hall International  
Quinta Edición 1979 Colombia.
- 9) PRESUPUESTOS POR PROGRAMAS PARA EL SECTOR PUBLICO EN  
MEXICO.  
Vázquez y Vázquez  
Editorial Siglo XXI  
Cuarta Edición 1982 México
- 10) PRESUPUESTO PUBLICO  
Fremont J. Lyden y Ernest G. Miller  
Editorial Trillas  
Primera Edición 1983 México.
- 11) PLANIFICACION Y PRESUPUESTO POR PROGRAMAS  
Gonzalo Mariner  
Editorial Siglo XXI  
Decimo Quinta Edición. 1986 México.
- 12) TECNICA PRESUPUESTAL  
Cristobal Del Rio Gonzalez  
Editorial E.C.A.S.A.  
Novena Edición 1980 México.