

3  
Lej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS  
COLEGIO DE BIBLIOTECOLOGIA

ELABORACION DE PRESUPUESTO EN LAS  
BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS DE NIVEL  
LICENCIATURA, PRIVADAS Y PUBLICAS"

**TESIS PROFESIONAL**  
QUE COMO REQUISITO PARCIAL  
PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**LICENCIADA EN BIBLIOTECOLOGIA**  
P R E S E N T A :  
**ALICIA CERVANTES CRUZ**

7122115

ASESOR: MTRO. JUAN JOSE CALVA GONZALEZ



FACULTAD DE FILOSOFIA  
Y LETRAS

MEXICO, D. F.,

~~XXXXXXXXXXXX~~  
1999

3000 00  
FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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



ESTADOS UNIDOS MEXICANOS  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS  
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES DE LOS ALAMOS  
FEP-3

EGRESADO: ALICIA CERVANTES CRUZ

TITULO DE TESIS:

PRESENTE.

ELABORACION DE PRE-  
SUPUESTO EN LAS BI-  
BLIOTECAS UNIVERSI-  
TARIAS EN NIVEL  
LICENCIATURA,  
PRIVADAS Y PUBLICAS.

Por la presente tenemos a bien comunicar a usted que, después de revisar el trabajo cuyo título aparece al margen, cada uno de nosotros, como miembro del sínodo, emitimos nuestro dictamen aprobatorio, considerando que dicho trabajo reúne los requisitos académicos necesarios para presentar el examen oral correspondiente.

ATENTAMENTE  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cd. Universitaria, D.F., a 16 de marzo de 1999.

TESINA:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

NOMBRE SINODALES: ANTIGÜEDAD EN FIRMA DE ACEPTACION  
LA U.N.A.M.: DEL TRABAJO ESCRITO:

Presidente:  
DR. F. FELIPE MARTINEZ 01-03-76 \_\_\_\_\_  
(ASESOR)

Vocal:  
MTRO. JUAN JOSE CALVA 01-02-84 \_\_\_\_\_

Secretario:  
MTRA. LINA ESCALONA R. 03-11-87 \_\_\_\_\_

Suplente:  
LIC. MIGUEL A. AMAYA 14-07-81 \_\_\_\_\_

Suplente:  
LIC. BRENDA CABRAL V. 04-11-91 \_\_\_\_\_

No. DE CUENTA:

9120489-5

GENERACION:

94-97

AÑO (ingreso-egreso)

Vo. Bo.  
COORDINADOR DE LA CARRERA

\_\_\_\_\_  
DR. F. FELIPE MARTINEZ ARELLANO

c.c.p. El Alumno  
c.c.p. Secretaría Académica de Servicios Escolares  
c.c.p. División de Estudios Profesionales  
c.c.p. Coordinación de la Carrera

## *Agradecimientos*

*A la Universidad Nacional Autónoma de México, a la Facultad de Filosofía y Letras, y muy especialmente al Colegio de Bibliotecología por abrirme sus puertas y haberme brindado la oportunidad de obtener mi formación profesional.*

*A mi Asesor,  
Mtro. Juan José Calva González  
Quien dedicó tiempo y paciencia  
para él termino de este trabajo.*

*A la Maestra Lina Escalona,  
por su valiosa ayuda en los  
momentos más difíciles de la  
carrera. Gracias*

*En memoria de mi Padre (†) porque en donde se encuentre se que festeja el logro obtenido*

*A mi Madre que lo es todo para mí (el triunfo es de las dos), por su apoyo y sobre todo por su cariño y paciencia.*

*A mis hermanos :  
Beto, Luis, Luz y Queta, por el apoyo incondicional que siempre me dieron, (tarde pero seguro) sin ustedes no lo hubiera logrado.*

*A mi cuñado y cuñadas  
José, Carmen y Maga por la comprensión brindada en el trayecto de mis estudios.*

*A todos mis sobrinos por ser mi motivo para lograrlo.*

*A mis tíos, sobretodo a mi tía María que al igual que mi madre festeja mis logros.*

*Al Mtro. Arturo Nerí, por sus valiosos comentarios para mi tesis.*

*A todos ellos gracias*

## TABLA DE CONTENIDO

### INTRODUCCIÓN.

#### CAPITULO I

##### 1. BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

1.1	Definición	1
1.2	Objetivo	3
1.3	Funciones	4
1.4	Servicios	6
1.5	Administración	9
1.5.1	Planeación	11
1.5.2	Organización	13
1.5.3	Dirección	14
1.5.4	Control	15

#### CAPITULO 11

##### 2.1 EL PRESUPUESTO

2.1.1	Reseña histórica	17
2.1.2	Definición.	20
2.1.3	Importancia y necesidad	22
2.1.4	Principios del presupuesto	24
2.1.5	Objetivos del presupuesto	26
2.1.6	Clasificación del Presupuesto	28
2.1.7	Ventajas y limitaciones de los presupuesto.	30
2.1.8	Requisitos del presupuesto	31
2.1.9	Etapas del Presupuesto en cuanto a su Función	33
2.1.10	Elementos de los Presupuestos.	33
2.1.11	Periodo de Vigencia	34

##### 2.2 TIPOS DE PRESUPUESTOS

2.2.1	Presupuesto Base Cero	35
2.2.3	Presupuesto Por Programas	39

#### CAPITULO 111

##### 3.1 EL PRESUPUESTO EN LA BIBLIOTECA

3.1.1	Ingresos	44
3.1.2	Gastos	45
3.1.3	Costos	45

##### 3.2 TIPOS DE PRESUPUESTO

3.2.1	El presupuesto Base Cero.	46
3.2.2	El Presupuesto por Programa	49

##### 3.3 ELABORACIÓN.

3.3.1	Identificación de las necesidades	52
3.3.2	Identificación de ingresos y egresos	53
3.3.3	Determinación de prioridades	54
3.3.4	Borrador preliminar	54
3.3.5	Redacción del proyecto del presupuesto	55
3.3.6	Presentación y aprobación por las autoridades	55

3.4	IMPLEMENTACIÓN	56
3.5	CONTROL	57

**CAPITULO IV**

**ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO EN LAS BIBLIOTECAS  
UNIVERSITARIAS DE INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL**

<b>D.F.</b>		
4.1	Objetivos	60
4.2	Hipótesis	60
4.3	Materiales Y Métodos	61
4.3.1	Población y muestra	61
4.3.2	Instrumento	63
4.3.3	Aplicación	64
4.4	ANÁLISIS DE LA INFORMACION	64
CONCLUSIONES		94
RECOMENDACIONES		97
BIBLIOGRAFIA		99
ANEXOS		

## INTRODUCCION

Las instituciones educativas de nivel superior, que se dedican a la preparación profesional de sus estudiantes, requieren contar con unidades de información acorde con los diferentes planes de estudio, de las áreas y la calidad de egresado que se propongan formar, si entre sus objetivos destacan formar gente capaz de enfrentar los diferentes acontecimientos sociales y naturales y darles una solución o una explicación, que permita relacionar y comprender las causas y los efectos de los mismos. Para que tales instituciones cumplan adecuada y cabalmente las funciones propuestas es necesario que sus servicios de apoyo a la docencia y investigación enfocados a la preparación de futuros profesionales, estén suficientemente equipados de información y dispongan de los soportes documentales que les permitan cubrir las necesidades de sus usuarios tanto reales como potenciales.

Como unidad de apoyo consustancial a la universidad la biblioteca es un espacio que a través del tiempo a ido ganando terreno y concentrando actividades, de manera tal que ya no solo proporciona material informativo de carácter documental si no que, con el avance de la tecnología lo servicios que concentran una unidad de esta tipo sean diversificado hasta el grado tal que pueden "llevar" al usuario por distintos "paseos" a través de los medios electrónicos de comunicación e información.

El cumplimiento cabal de los compromisos de la biblioteca requiere de servicios: humanos, materiales y centralmente económicos, permanentemente y en incremento.

Por ello, la "biblioteca universitaria" demanda la asignación de una partida de gastos significativa bajo el epígrafe general de servicios docentes, los cuales presentan y presentan problemas peculiares y específicos para la asignación de recursos. Las bibliotecas proporcionan un servicio al docente lo mismo que al estudiante y a la investigación.

Por consiguiente, requiere recursos dependiendo del número de alumnos y como la contribución a la investigación, recursos cuya planeación se diseña a través de una partida presupuestal específica.

El objetivo del trabajo es determinar si las bibliotecas universitarias elaboran su presupuesto de acuerdo con los métodos y técnica establecidas en la teoría

El esquema de presentación del trabajo es el siguiente:

En el capítulo primero La biblioteca universitaria se hace una reseña de la biblioteca universitaria, ubicando sus antecedentes, los cuales permiten hacer un esbozo panorámico de lo que fue y es la biblioteca universitaria, sus objetivos, las funciones que debe tener y los servicios que ofrece. En este apartado también se menciona el proceso administrativo dentro de la biblioteca para analizar la fase de planeación en la cual se elabora el presupuesto: tema de estudio.

En el segundo capítulo: El presupuesto centra la atención en el presupuesto propiamente haciendo desglose de los pasos que se deben seguir para su elaboración presentando dos técnicas al respecto: PRESUPUESTO BASE CERO (PBC) Y EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS (PP), analizando las ventajas y desventajas de cada uno.

En el tercer capítulo, se hace una descripción de cómo se pueden aplicar las técnicas mencionadas en el capítulo anterior dentro de la biblioteca.

El cuarto capítulo: Elaboración del presupuesto de las bibliotecas de instituciones de educación superior en el D.F., contiene un análisis de los resultados arrojados de las encuestas aplicadas a los responsables de biblioteca de instituciones públicas y privadas de nivel licenciatura.

## CAPITULO I

### 1 LA BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

#### 1.1 DEFINICIÓN

"La biblioteca sirve para conservar el conocimiento, difundirlo entre otros de los componentes de una misma generación, y transmitirlo a las siguientes, para ello la biblioteca selecciona, adquiere, organiza, almacena, promueve interpreta, presta, reproduce, controla e incluso descarta, materiales bibliográficos, manuscritos, microformas y audiovisuales.

La biblioteca es un sistema de información porque adquiere, procesa, almacena y disemina mensajes" (Garza Mercado, A. 1984 : 17).

A partir de la definición anterior las bibliotecas se clasifican en diferentes niveles que son: Publicas, Escolares, Universitarias, Especializadas y Nacionales; todas ellas cuentan con un objetivo y función similar, que conservan, difunden, transmiten, seleccionan adquieren, organizan, almacenan, promueven, etc.; pero a la vez cada tipo de biblioteca cumple, en una forma específica con el propósito de conservar, difundir y transmitir el conocimiento. Por otro lado, las bibliotecas se diferencian de acuerdo al lugar donde se localizan, en el caso de las públicas, la escuela o la institución a la que sirven, según su caso para las escolares y universitarias y las nacionales al país donde se encuentren. Para este trabajo la atención se centrará en las bibliotecas universitarias, las cuales son el tema de estudio.

A la biblioteca universitaria se le define como: "Biblioteca establecida, mantenida y administrada por una universidad para cubrir las necesidades de información de sus estudiantes y apoyar sus programas educativos de investigación y demás servicios (GLOSARIO ALA. 1988: 369)

Por otro lado también se les denomina biblioteca académica, ya que la universidad nace en los colegios de altos estudios donde se fueron formando pequeñas colecciones con los libros necesarios para los cursos "la cual forma parte integral de un colegio universitario, una universidad o de otra institución académica superior, y que se organiza y administra para su utilización de los estudiantes, facultad o personal de la institución afiliado a ella. (GLOSARIO ALA. 1988: 2)

Asimismo, cualquier institución de educación superior debe contar con una biblioteca que forme parte de sus instalaciones y se le define como aquella que "pertenece a una universidad o institución equivalente y cuyos fondos bibliográficos están a disposición de los alumnos para el cumplimiento de los fines universitarios y bibliotecológicos" (Martínez de Souza, J. 1989: 86)

Es decir, que la biblioteca universitaria es aquella que además de organizar, conservar, adquirir, procesar, el material; debe de cubrir los objetivos y funciones específicos de la institución que la alberga para la formación adecuada de los futuros profesionistas y cubrir todas las necesidades que la comunidad universitaria requiera para la investigación, docencia y difusión de la cultura.

## 1.2 OBJETIVO

Los objetivos de la biblioteca universitaria se centran básicamente en proporcionar información existente en todos los tipos de soporte documental como libros, publicaciones periódicas, tesis, obras de consulta, folletos, diskettes, microfichas, videos etc. Con el propósito de coadyuvar con la acción educadora de la universidad. Mas aun la biblioteca universitaria tiene objetivos más específicos tales como:

1. Posibilitar la localización rápida y fácil de la información contenida en el acervo.
2. Satisfacer las necesidades de información de los programas y plan de estudios de las carreras de la universidad.
3. Organizar, recuperar y difundir acervos bibliohemerográficos para contribuir en la recuperación y transferencia del conocimiento.

Wilson y Tauber (Citado por Litton, G.: 24) consideran que los elementos esenciales del programa de la biblioteca universitaria incluye los siguientes puntos:

- a) Reunir, conservar, organizar y poner al alcance de los usuarios los diversos materiales bibliográficos necesarios y útiles para la instrucción, la investigación y la extensión.
- b) Reclutar personal competente para atender oportuna y adecuadamente las funciones inherentes a este tipo de biblioteca
- c) Disponer del espacio y del complejo equipo necesario para el desarrollo de un programa de atención a los estudiantes y profesores, a quien se destina esas

facilidades;

d) Integrar la biblioteca en las políticas administrativas y educacionales;

e) Organizar eficientemente todos los recursos bibliográficos sobre la comunidad, la provincia o estado y la región donde esta ubicada la universidad así como otras concernientes a la nación

f) Obtener un apoyo financiero adecuado para alcanzar los fines previstos en el programa; y

g) Asegurar la biblioteca la cantidad administrativa y la tranquilidad indispensable para el uso interrumpido, eficiente y fecundo de la colección, el equipo, instalaciones y servicios" (Litton, G.: 24)

Propósitos que a su vez deben responder a los cometidos generales de las instituciones a las que pertenecen.

### 1.3 FUNCIONES

Desde esta perspectiva, las funciones de la biblioteca universitaria están delimitadas por las funciones sustantivas de la institución, la cual persigue tres fines esenciales, que Bounocore (1975) enumera de esta manera:

"1) enseñanza profesional en las distintas especializaciones (transmisión de conocimientos)

2) investigación científica

3) sistematización de la cultura superior (Bounocore, 1975).

Además las funciones de las bibliotecas han ido evolucionando e incrementando en relación con el aumento de las necesidades de información de los usuarios directos, como son los propios

alumnos de las instituciones, los profesores y la cada vez mayor demanda de usuarios externos.

Por otro lado la función también varía de acuerdo al desarrollo de las universidades, que dependen de las condiciones sociales, culturales y económicas específicas del momento y del país o región donde se encuentren. Por consiguiente las funciones están determinadas por los objetivos de la institución en que se encuentra la biblioteca, y son los siguientes:

- a) Impartir educación superior
- b) Realizar investigación y
- c) Difundir la cultura

A partir de los cuales se establecen las dos funciones primordiales de la biblioteca, que son:

- 1) Función docente e investigación, y
- 2) Función de apoyo

La primera, consiste en apoyar a los programas de enseñanza e investigación y la segunda es el que permite el intercambio de experiencias y sirve de guía en el manejo y uso de los sistemas de información e investigación.

De ello también la Association of University Teachers de Londres, en una declaración oficial citado por Thomson (1990), establece que, "la función primordial de una biblioteca universitaria es facilitar el estudio y la investigación a los miembros de su propia institución." Por consiguiente el tratamiento que la institución le da a la biblioteca se reflejará en la calidad académica de la institución a la que pertenece.

## 1.4 SERVICIOS

Los servicios de una biblioteca universitaria adquieren una importancia medular debido a que es a través de ellas que se ponen en acción todos los recursos con los que cuenta para el fin por el que fueron creadas, tales como ofrecer a la comunidad universitaria un buen servicio bibliotecario, para lo cual se requiere que cumpla con los siguientes requisitos, según las normas de ABIESI:

- a) Horario ininterrumpido por un mínimo de 12 horas, diarias de lunes a viernes y 6 horas el sábado.
- b) Servicio de información y de consulta
- c) Servicio de préstamo interno y a domicilio al alumnado, personal académico y administrativo.
- d) Acceso a los recursos de la biblioteca, con las restricciones que sean necesarias.
- e) Orientación sobre el uso de bibliotecas, principalmente para alumnos de primer ingreso.
- f) Adiestramiento a los lectores sobre el uso de la biblioteca y sus recursos
- g) Cubículos para pasantes, profesores e investigadores
- h) Préstamo interbibliotecario y fotoduplicación de documentos.
- i) Servicios abiertos a estudiantes universitarios e investigadores no conectados en la universidad, con la única restricción de préstamo a domicilio.
- j) Programa de adquisición cooperativa con otras bibliotecas.

Entre los servicios más comunes que deben proporcionar todas las bibliotecas y por su puesto no deben de faltar en la universitaria son:

a) Préstamo en sala y a domicilio:

Estos dos servicios consisten en facilitar la utilización de los acervos de la biblioteca mediante su consulta interna o externa. En el primer caso, el usuario debe permanecer dentro de las instalaciones de la biblioteca para consultar el material; en el segundo, el material se presta a domicilio, de acuerdo a los requerimientos del usuario de utilizarlo fuera de las instalaciones.

b) Servicio de consulta o referencia:

Este servicio tiene como función ayudar a los usuarios de la biblioteca a localizar material o información y proporcionar otras referencias bibliográficas, y solucionar preguntas concretas y concisas, además de que debe estar en la entrada de la biblioteca, para facilitar la búsqueda de los usuarios.

c) Servicio de préstamo interbibliotecario

Este servicio es un complemento de los anteriores, que consiste en la exploración de los acervos de otras bibliotecas y centros de documentación y es importante por que una biblioteca universitaria no siempre cuenta con tipo de material solicitado en un 100%, es por eso que el préstamo interbibliotecario, se debe llevar a cabo de acuerdo con las normas establecidas por la ABIESI, apoyando y solucionando los requerimientos de información y permite a las bibliotecas intercambiar materiales e información.

#### e)Diseminación Selectiva de información

La diseminación selectiva es un servicio del cual da respuesta a preguntas fáciles y concretas de referencia; orienta a quienes necesitan información hacia las fuentes posibles. Mediante este servicio se pone en circulación las revistas entre quienes lo hayan solicitado, se localiza y reúnen materiales de investigación relacionada con la pregunta y los transmite a los interesados, prepara bibliografía selectiva, se realiza investigación bibliográfica exhaustiva a solicitud expresa, distribuye listas de materiales nuevos recibidos y a veces con resúmenes tomados de otras fuentes, prepara bibliografías críticas, con regularidad prepara y ofrece información de actualidad que se anticipa a las necesidades de la organización

#### d) Servicio de fotocopiado

Conforme a los avances tecnológicos, este es un servicio básico para reproducir los materiales que de alguna forma ya están deteriorados y no pueden salir de la biblioteca o bien para conseguir materiales no disponibles o demasiado caros para ser comprados en original y como un servicio a los usuarios para no transcribir el material.

Lo expuesto corresponde a la parte operativa de la biblioteca, sin embargo, para el logro de tales cometidos es necesario otro aspecto básico para dar cumplimiento a las funciones planteadas y de cuyo nivel de eficiencia depende la funcionalidad u operatividad de la biblioteca.

## 1.5 ADMINISTRACIÓN

La administración es el aspecto humano y organizativo que posibilita o dificulta la consecución de las metas, objetivos y conforme a Henry Fayol (citado por Sametz de Walsertain, L. 1994) "Administrar es proveer, organizar, mandar, coordinar y controlar".

Pero no es la única, según Koontz (1991) La define como "el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual individuos que trabajan juntos en grupo logran eficientemente los objetivos seleccionados"

Una más la define como un "conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social" (Reyes Ponce, A. 1979: 26).

Otra más la señala como "el proceso de asignar las entradas de una organización (recursos humanos y económicos) por medio de la planificación, organización, dirección y control para producir salidas (bienes servicios) que solicitan los clientes. En el proceso el trabajo con personal de la empresa y por medio de el, en un ambiente comercial siempre cambiante" (Thierauf, R. 1990: 24).

Por su parte, Evans agrega que "Se trata de controlar y dirigir la operación de una organización o la subdivisión de una unidad más extensa" (Evans, G. E. 1980: 14).

Finalmente Reyes Ponce dice: "que es el conjunto sistemático de reglas que sirve para lograr la máxima eficiencia de las formas de estructurar y de operar un organismo social" (Reyes Ponce, A.1 1979: 26).

Ay algunas más, pero, las expuestas permiten ubicar el sentido e importancia de la administración en una biblioteca. De ahí que, al no existir una definición universalmente aceptada, para este trabajo la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir, y controlar los esfuerzos, de los miembros

de una organización y de utilizar todos los recursos disponibles para alcanzar las metas propuestas.

Por otro lado, así como no hay una definición única al respecto, existe una diversidad de opiniones en cuanto a las etapas del proceso administrativo.

Para algunos autores como Thierauf, Robert J. (1990) son 4 etapas: Planeación, Organización, Dirección y Control, Terry, George R. (1981), también indica que son cuatro etapas y son los siguientes, "planeación, organización, ejecución, control". Otros autores entre quienes destaca Henry Fayol (citado por Taylor, F. 1978: 46), considera 5 etapas las cuales son: "previsión, organización, coordinación, mando y control", uno más, Koontz (1991) también sostiene que son 5 etapas: "planeación organización integración, dirección y control. Finalmente, en otra línea, Reyes Ponce (1983) maneja 6 etapas: "previsión, planeación, organización, integración, dirección, control".

De la misma manera que con las definiciones de administración, con sus etapas, este trabajo concuerda con la propuesta de Thierauf, ya que el proceso que él distingue engloba todas las etapas o fases, por que la administración consiste de alguna manera, en planear, organizar, dirigir y controlar, cada una sus funciones específicas.

Una vez establecidas con precisión definición y niveles de la administración, se ponen en funcionamiento las distintas instancias para dar paso a la parte activa para la implementación del servicio.

El proceso administrativo de la biblioteca

Igual que otras organizaciones la biblioteca, se expresa en el proceso administrativo para la consecución de sus objetivos y metas, la máxima eficiencia en su funcionamiento. Es importante tener presente que la función de la biblioteca es de apoyo

directo en la vida académica y social de los individuos, y para ello es necesario proporcionar sus servicios de: préstamo interno, préstamo a domicilio, consulta, fotocopiado, etc.

Para el logro de sus objetivos, cada área de la biblioteca tiene funciones específicas por lo cuál se deben respetar y diferenciar las facetas del proceso administrativo, conforme a sus responsabilidades y aplicaciones en bibliotecas.

### **1.5.1 Planeación**

La planeación como primera fase del proceso administrativo, implica determinar lo que habrá de hacerse, cómo, cuándo y quiénes serán los encargados de llevarlo a cabo. Es mirar hacia el futuro y se le define como la determinación de lo que va a hacerse incluye decisiones de importancia, como el establecimiento de políticas y objetivos, redacción de programas y determinación de métodos específicos y procedimientos (Laris, C. F. 1977)

Por otro lado también se le considera como la selección de misiones y objetivos, y las acciones para lograrlos, requiere tomar decisiones y escoger cursos de acción entre alternativas. Pero también por planeación se entiende no sólo un comportamiento sino también un proceso en el que se plantea alcanzar una organización, que parte de dónde está, hasta dónde se desea llegar en un periodo de tiempo predeterminando sus acciones (Stueart, R.D. 1981).

En términos generales planear implica elaborar un programa de acción estableciendo como objetivos el resultado final que se quiera obtener, a corto, mediano o largo plazo. Para lo cual la planeación cuenta con 5 etapas que son:

Objetivos  
Políticas  
Procedimientos  
Programas  
Presupuestos

Por objetivos se entiende el establecimiento de los fines hacia los cuales se encaminan las actividades de la organización. El objetivo general de cualquier biblioteca es el de satisfacer las necesidades de información de su comunidad.

El diseño de las políticas es la delimitación precisa de los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes la toma de decisiones correspondientes. Al respecto Evans (1980) indica que las políticas "son planteamientos generales utilizados para guiar y canalizar el pensamiento en la toma de decisiones de los subordinados" y que sin ellas es imposible que el personal ejecute su función en las actividades de la biblioteca, las políticas establecen los límites dentro de los cuales deberá tomarse la decisión; además se deben ir revisando constantemente debido a los cambios en las actividades de la planeación y tienen que ser reformuladas tomando en cuenta las bases de la institución.

Los Procedimientos comprenden las guías de acción en que se describen paso a paso cómo deben realizarse ciertas actividades. Los procedimientos guían la acción y las políticas, por ello deben de ser planificadas, estructuradas y controladas para lograr una operación eficiente. Los procedimientos forman las rutinas llevando un control de su realización y se deben estipular por escrito por medio de manuales de procedimientos, diagramas de flujo, cuadros de distribución, etc.

Los procedimientos contienen las reglas que especifican lo que se puede hacer y no se puede hacer bajo determinadas

circunstancias.

Por su parte los programas, son un conjunto de metas, estrategias, políticas, recursos necesarios, asignaciones de trabajo y otros elementos previamente establecidos para llevar a cabo una acción determinada. En la biblioteca podemos encontrar programas de presupuesto para adquisición de material, para nuevos servicios o las actividades que se vayan a realizar.

Finalmente el presupuesto lo integran cálculos realizados para saber cuánto puede ser el costo de alguna operación o actividad que se pretenda realizar en el corto o largo plazo, como se analiza en el capítulo siguiente.

La planeación la integran los planes y estos son la base para lograr eficiente y eficazmente todas las actividades que se realizan en la biblioteca.

### **1.5.2 Organización**

A la organización se le define como la función de proveer a la empresa con todo lo que requiere para su funcionamiento: material, equipo, capital y personal y puede dividirse en dos secciones: material y humana. La organización es un proceso, es decir la organización no está nunca concluida.

La estructura de la organización se representa gráficamente a través de los organigramas, en donde se ubica el agrupamiento de puestos por áreas de trabajo, la departamentalización, la jerarquía y los centros de autoridad y decisión.

Una adecuada organización evita que cada servicio o departamento ignore la existencia de los demás, todos forman parte integral de la biblioteca. Dentro de la organización se encuentran implícitos los componentes sociales que influyen y condicionan el desarrollo del mismo, y se deben tener en cuenta

para un mejor ambiente de trabajo y son los siguientes:

**La comunicación:** puede ser verbal o escrita, formal e informal, cuyo propósito es informar al personal de las decisiones institucionales o para tomar decisiones de equipo.

**La solución de problemas:** tiene por objetivo enfrentar y resolver los problemas cotidianos así como planear las actividades a realizar.

**El manejo de conflictos:** Por un lado es la facultad de los órganos de dirección de buscar las mejores soluciones a las situaciones de conflicto y la iniciativa de llevarlos a la conciliación por los cauces menos dificultosos.

**Adaptación a cambios:** en este proceso se involucra la iniciativa de los distintos niveles de los recursos humanos comprometidos en la organización para ser frente a los imprevistos.

### **1.5.3 Dirección**

Laris Casillas (1977) la define como la "llamada también ejecución y ordenadora de instrucciones," en tanto también puede ser coordinación y es el nivel de la administración en que se instrumenta la realización de actividades, tratando directamente con las personas, para que se contribuya a las metas de la organización y del grupo siendo el punto de confluencia de otros procedimientos de instrumentalización de las instrucciones y medidas de atención y solución de los problemas.

La dirección contempla las siguientes etapas:

**Delegación:** Delegar autoridad implica hacer a través de otros, es decir transferir mediante una decisión colectiva o individual el principio de autoridad para la ejecución de una instrucción.

**Autoridad:** significa ejercer este principio e implica llevar el control de las actividades realizadas o a realizar por parte de sus subordinados de acuerdo con las políticas y reglas para en practica.

En el nivel inmediato, corresponde al jefe de la biblioteca ser el elemento dinámico, vital y responsable de hacer productivos los recursos humanos con los que cuenta la misma, es decir, personificar los lineamientos conducentes a la puesta en operación de los procesos que integran la institución.

**Comunicación:** implica que se establezcan canales de comunicación a través de la cual se efectúe y controlen los resultados, además de que favorezcan las relaciones humanas y de trabajo.

**Supervisión:** es una actividad institucional que se ejerce sobre todas las relaciones institucionales, incluyendo ejercicio de autoridad.

#### **1.5.4 Control**

Toda organización necesita implementar controles, ya que es indispensable para lograr los objetivos. El control esta estrechamente relacionado con la planeación, la cual sirve de retroalimentación para futuros proyectos.

Su función consiste en establecer sistemas y mecanismos para verificar, evaluar y corregir las ejecuciones de los procedimientos establecidos para asegurar que los resultados esperados se vayan logrando, por lo que mientras más claros, completos y ordenados sean los planes, más fácil será la función del control.

En una biblioteca, el control es el procedimiento por medio del cual se coordinan todas las actividades manteniendo el orden y

la disciplina en el cumplimiento de los procedimientos trazados en la planeación.

Dentro de la biblioteca se llevan acabo diferentes actividades por lo que es necesario recurrir a la administración y sus diferentes etapas para lograr los mejores esquemas de control, además de tener objetivos específicos, además de los institucionales.

## CAPITULO II

### 2.1 EL PRESUPUESTO

#### 2.1.1 Reseña histórica

A fines del siglo XVIII, Inglaterra fue el primer país que adoptó el presupuesto con la finalidad de ordenar los gastos de gobierno; se presionó al poder ejecutivo a realizar un programa o plan financiero de gastos e ingresos y su control, el cual era enviado a la Asamblea de Representantes de la Nación. Se estableció durante el reinado de Juan II, quién convirtió este sistema a la Ley escrita en su Carta Magna, cuyo Artículo 12 citaba que ningún pago sería impuesto en el reinado, si no era aprobado por la Asamblea Representativa.

De 1688 a 1787 en Inglaterra se establece la lista civil, la cual separaba los gastos del reino y del Estado. Aparecen los subsidios controlados por el departamento. Existe la aprobación del acta de consolidación de fondos, es decir un registro total de Ingresos y gastos.

En 1802 el ministro de finanzas de Inglaterra presentó un proyecto de apertura de presupuesto, en el que se desglosa en una forma detallada su control sobre los gastos de ingresos originándose así el primer modelo de presupuesto, considerado necesario para el buen funcionamiento del gobierno.

En el año de 1930 se llevó a cabo el primer "Simposium Internacional del Centro Presupuestal", el cual se integró por representantes de veinticinco países, en donde se establecieron los principios para proporcionarle así un rango, o sea un carácter internacional.

"En 1946, el Departamento de Marina de los E.U presentó un presupuesto por programas de Utilidades" (Del Río, G. C. 1981: 4) En el año 1948, en la postguerra, en este mismo país, de la administración por Áreas de responsabilidad, se paso a la contabilidad y presupuestos bajo el mismo nombre y finalidad.

Fue hasta después de la segunda Guerra Mundial, cuando en la industria se consideró la conveniencia de ejercer un control de los gastos por medio de la técnica presupuestal. Fue en los Estados Unidos de Norte América donde se desarrolla y madura el presupuesto, debido a que la iniciativa privada se percató de las ventajas que representan la utilización del presupuesto, debido a que puede contribuir a ejercer un mejor control de sus gastos, a la par que el rápido crecimiento económico y las nuevas formas de organización de las industrias, se requiere orden y previsión, ante lo cual se aprueba la "Ley del Presupuesto Nacional", estableciéndose el presupuesto como un instrumento de la administración en su momento.

En 1961, el Departamento de la Defensa elabora un sistema de planeación por programas y presupuestos. En 1946, el Departamento de Agricultura intenta el "Presupuesto Cero", intento que finalmente no tuvo los resultados esperados. Hacia el año 1965, el presidente de los E.U. introdujo oficialmente en su gobierno el sistema de planeación por programas y presupuestos, con el cual se creó el Departamento de Presupuesto, una instancia administrativa específica, dedicada a su diseño y elaboración.

En 1970 la Texas Instrument por medio de Peter A. Pyhrr hace otra versión del presupuesto base cero, instrumentado por medio de paquetes de decisión que es aplicado en el Estado de Georgia (Del Río, G. C. 1981: 5).

Así entonces desde el siglo XVIII hasta la actualidad el presupuesto sigue funcionando como un mecanismo de control financiero en todos los países del mundo necesitando especialistas y estructuras administrativas que lo mismo pueden ser, desde un departamento especial dedicado al diseño del presupuesto o en su caso una Secretaría de Estado designada con algún nombre con el cual se le reconoce.

### **Antecedentes del Presupuesto en México**

En México, se puede decir que el presupuesto adopta aproximadamente en los años sesenta, pues anteriormente pocas industrias hacían uso de ellos. Como ejemplo se pueden citar las empresas General Motors y la Ford, empresas estadounidenses establecidas en el año de 1936 en el país, quienes empezaron a utilizar métodos presupuestales hasta el año de 1974.

En la esfera gubernamental, fue la Secretaría de la Presidencia en colaboración con la Secretaría de Agricultura y Ganadería experimenta las modalidades con las cuales podría aplicarse el sistema de Presupuesto por Programas a nuestra realidad administrativa, evaluando con mayor precisión el destino más conveniente y el empleo más eficaz de los recursos materiales, humanos y financieros.

A partir de 1965, el proyecto del Presupuesto General de Egresos de la Federación, incluye el gasto total del Gobierno Federal y la aprobación de los principales organismos, descentralizados y empresas del Gobierno Federal. (Vázquez Arroyo, F. 1979).

Respecto a la industria privada, el presupuesto se utiliza en ciertas áreas, como en producción y gastos pero no se contaba con una coordinación general, como en el caso de presupuestos de ventas o flujo de efectivos; otras empresas procuraban presupuestos de flujo, pero no de gastos y así sucesivamente. El presupuesto no ejercía la función de herramienta útil en las empresas.

En términos generales se puede afirmar que la utilización de presupuestos nace con la necesidad del hombre por conocer hechos futuros y en la medida en que fue evolucionando también se experimentaron diversas técnicas para mover los hechos con mayor exactitud y así lograr los objetivos deseados.

En la actualidad las instituciones privadas y públicas se apoyan en esta herramienta, ya que les resulta indispensable para el desarrollo de sus actividades económicas.

### **2.1.2 Definición**

El presupuesto es una fase de la planeación y aparecen íntimamente ligados, debido a que la planeación no se puede llevar a cabo a plenitud sin una elaboración previa del presupuesto, y a la inversa, no se puede elaborar un presupuesto sin una buena planeación.

La American Library Association of A. (ALA) define al presupuesto como " un plan financiero amplio, para un periodo de tiempo dado, que calcula mediante categorías establecidas, los gastos necesarios para alcanzar los objetivos o programas de una organización basándose en ingresos estimados" (Glosario ALA de bibliotecología. 1988: 47).

Por otro lado Suárez (1992) define el presupuesto como un "Documento en el que se contiene una previsión generalmente anual de los ingresos y gastos relativos a una determinada actividad económica", o también que constituye, por lo regular un plan financiero o anual.

Ortega (1989) menciona que el término presupuesto "proviene del latín suponer: suponer un documento que detalla las acciones del plan expresados en términos monetarios".

Por su parte Cristóbal del Río (1988) opina que es "la estimación programada, en forma sistemática de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado".

También suele identificarse al presupuesto como un instrumento de programación de las actividades del sector público para asignar recursos a las partidas de acuerdo con determinados

propósitos en un tiempo establecido.

Por sus peculiaridades de instrumento estratégico de política se caracteriza por estar arraigado en la rutina de la administración pública, asimismo, constituye un eslabón fundamental del proceso de planificación en especial en lo referente a la asignación de recursos para cumplimiento a las metas establecidas, de donde puede desprenderse también, que "el presupuesto es un proyecto detallado de los resultados de un programa oficial de operaciones, basado en una eficiencia razonable" (Reginald, L.J. 1974: 3), en tanto que para Arthur Seldon y F. G. Pennance (1986), señalan que el presupuesto es una "estimación formal del ingreso y gasto para un periodo, tanto en los negocios como en el gobierno, e presupuesto contiene normalmente una indicación de la política a seguir para lograr los objetivos fijados".

De la revisión hecha, se puede deducir que el presupuesto es un el componente de la planificación cuya función es disciplinar todo el proceso de la programación y es un instrumento que contiene decisiones, políticas que deben expresarse en la acción directa, como control ya que los gastos planeados se comparan posteriormente con los gastos efectuados en el proceso denominado control presupuestario.

Así entonces, el presupuesto integra desde la previsión, ejecución y evaluación de los resultados y es un instrumento de planeamiento y de control.

Como instrumento de planeamiento, representa en términos monetarios el señalamiento de los objetivos de la empresa o institución y las actividades a realizar para alcanzarlos. En este sentido es un plan en el cual se indican los recursos disponibles y su asignación a cada una de las diferentes actividades que se han de desarrollar en un periodo determinado, generalmente anual.

Como instrumento de control es la comparación y evaluación de

los gastos reales con los establecidos en el planeamiento. Además provee los indicadores con los cuales puede medirse y comparar la utilización de los recursos asignados a cada actividad, de ahí que también represente el papel de un control anticipado fijando las restricciones en el uso de los recursos, verificando su cumplimiento total al final del ejercicio.

Los presupuestos también pueden ser empleados para planear y controlar otros recursos tales como tiempo, espacio y materiales.

En conclusión, el presupuesto puede ser definido generalmente como un estado o reporte que muestra información previamente calculada, ya sea durante las actividades o el curso de un programa o plan de operaciones, o bien, una evaluación de acontecimientos o hechos internos; desde el punto de vista financiero expresa predicciones, evaluaciones y seguimiento de aquellas actividades de las que son responsables la administración pública y privada.

### **2.1.3 Importancia y Necesidad**

A través de la historia el presupuesto se ha ido transformando por medio de su adecuación a las necesidades de las empresas. En la actualidad, reviste gran importancia conocer anticipadamente los hechos futuros.

Ante tal necesidad los presupuestos han sido adoptados y adaptados en el mundo moderno por constituir una medida de control de las diferentes operaciones que facilitan la coordinación, dirección, manejo, etc., de los bienes y recursos con los que cuenta una empresa, así como proporcionar elementos suficientes a los funcionarios y directivos para la toma de decisiones y estar en condiciones de formular planes de trabajo. Con dicho instrumento se puede controlar por

departamentos o secciones, los gastos o presupuestos de ingresos, así también se puede hacer una evaluación, o tomar decisiones acerca de dicho departamento en un periodo determinado.

En estados financieros, proporciona balances pronosticados, que muestran el estado financiero a una fecha previamente establecida, o un resultado con una utilidad prevista.

Así también permite ejercer un mayor control de las actividades y operaciones que realiza la empresa, conocer las repercusiones financieras de una inversión de acuerdo a los programas establecidos, en qué se aplicará dicha inversión y qué beneficios obtendrían a largo plazo.

En periodos de inflación el presupuesto permite prever los niveles de acción de las operaciones que se realizarán en un determinado tiempo y además, orienta la toma de decisiones respecto al curso que deben llevar las empresas, puesto que en dichos periodos se corren riesgos que llevarían a la quiebra a las empresas si no se fijan bases sólidas para la toma de decisiones.

Como en cualquier país, en México los presupuestos son fundamentales y necesarios en todas las operaciones que realiza una empresa, debido a que vivimos y participamos dentro de un mercado competitivo, el cual exige cambios constantes dentro de la empresa y con base en esos cambios las empresas logran salir adelante.

No existe otra herramienta que ofrezca tanta capacidad de dirección operacional como un presupuesto bien planeado y con sentido común, además permite la participación equilibrada de todas las áreas de la organización y facilita el establecimiento de las metas y objetivos de la empresa en general y sus secciones y ramas, en particular.

Su necesidad e importancia se puede identificar en aquellas empresas que deseen vislumbrar anticipadamente sus posibles

resultados y con qué medios lo obtendrían.

El saber cuándo y cuánto dinero se necesita para acometer una empresa, permite recurrir a las fuentes de financiamiento externas o internas más convenientes, sin tener que aceptar lo que ofrezcan simplemente por el hecho que se necesite con urgencia.

Los presupuestos permiten la coordinación de todas las funciones de la empresa, en un esfuerzo común dentro de un programa que aplicado adecuadamente y orientado a satisfacer las necesidades de esta, la llevarán a los resultados deseados.

#### **2.1.4 Principios del presupuesto**

Dentro de los presupuestos existen principios que no se pueden dejar a un lado puesto que son la base para su elaboración, algunos de ellos son:

##### **De la determinación cuantitativa**

Es el señalamiento de las implicaciones propias para alcanzar una serie de objetivos o propósitos, el rasgo común de todos los presupuestos es la asignación de los pasos y procesos, mediado por el signo de pesos, es decir que debe determinarse en pesos y centavos cada uno de los pasos correspondientes a los planes de la empresa para el periodo presupuestal.

##### **De la Precisión**

Como planes de acción los presupuestos deben ser formulados en la forma más precisa y concreta posible, debiendo evitar vaguedad que impida su correcta ejecución.

##### **De Costeabilidad**

Este principio plantea planear y operar un sistema de

presupuestos, con la mira de obtener el mayor beneficio en las utilidades, al costo mínimo de las instalaciones y funcionamiento óptimo de las mismas, en otras palabras sugiere la idea de buscar obtener los mayores beneficios a los costes menores posibles.

#### **De Flexibilidad**

Todo plan objetivo, debe prever en lo posible los cambios que puedan ocurrir en sentido pesimista y optimista, esto es fijando máximos y mínimos, señalando una tendencia central entre ellos como la tendencia normal.

Los presupuestos flexibles se emplean para adoptar los costos y gastos a los volúmenes cambiantes de producción y de ventas y permite la comparación de la realidad contra las normas sobre bases iguales.

#### **De Confianza**

Todos los miembros de la administración que intervienen en la formulación del presupuesto y las tomas de decisiones, deben estar plenamente convencidos de la eficiencia del sistema de planeación adoptado; esto es, deben tener confianza en que dicha planeación influirá en forma positiva en el curso de las operaciones diarias de la empresa y fomentar la confianza de sus demás compañeros.

#### **De Comunicación**

La comunicación implica que dos o más personas perciban de la misma manera un asunto determinado, de forma oportuna y concisa. Siempre que sea necesaria, la comunicación debe ser escrita, para evitar que al pasar de boca en boca las ordenes, instrucciones, recomendaciones, etc. se distorsionen de tal manera que los resultados sean distintos de los planeados o

previstos.

### **De las Normas**

La adopción de normas claras y precisas en una empresa puede incidir en forma directa en la producción de utilidades y otros beneficios. Una norma clara y directa permite a los subordinados actuar sin necesidad de una vigilancia constante de sus superiores.

La elaboración de presupuestos contempla necesariamente los principios enunciados, en forma implícita o explícita, sin embargo, lo deseable es que en cada ejercicio de planeación y elaboración de presupuestos, los principios no sean resultado de la buena voluntad sino de un acto reflexivo, de tal manera que la previsión de escenarios y los resultados finales correspondan a las previsiones hechas.

### **2.1.5 Objetivos de los Presupuestos**

Dentro de las empresas los presupuestos son una herramienta que se utiliza con la finalidad de obtener información eficiente, accesible y oportuna, por otro lado, del uso que se haga de ellos dependerán los resultados finales, además se contemplan las situaciones futuras en distintos escenarios que servirán de apoyo a los directivos.

De esta orientación se desprende que los objetivos del presupuesto son de Previsión, Organización, Coordinación o Integración, Dirección y Control, es decir, incorporan todas las etapas del proceso administrativo, cada una con su importancia particular y especificación propias.

#### **Previsión**

Significa establecer anticipadamente las condiciones necesarias

para la elaboración y ejecución del presupuesto. Prever es disponer con antelación lo conveniente para atender con oportunidad cualquier evento.

### **Planeación**

Los presupuestos se consideran como un cálculo anticipado que prevé las operaciones que se pretendan realizar y la obtención del resultado deseado dependerá de la información que de se disponga, en el momento de efectuar la evaluación. Es decir, que la planeación significa organizar con anticipación los pasos ordenados con miras a la obtención de un fin.

### **Organización**

Siendo la empresa un todo para lograr sus metas y objetivos, es necesario que los diferentes departamentos que la integran colaboren en forma estrecha y armoniosa en el proyecto general, cumpliendo con sus cometidos específicos con el fin de evitar situaciones de desequilibrio entre las diferentes partes que la integran.

### **Dirección.**

Es la función ejecutiva para guiar, conducir e inspeccionar las actividades de los subordinados de acuerdo a los objetivos planeados. Es en este punto donde los presupuestos revisten gran utilidad debido a que facilitan la toma de decisiones y contribuyen a la adecuada dirección de la empresa.

### **Control**

Es la acción por medio de la cual se aprecia si los planes y objetivos se están cumpliendo. Es por medio del presupuesto como se conocen las variaciones entre las previsiones y lo real, proporcionando elementos suficientes para tomar medidas y

hacer los ajustes necesarios.

En conclusión los objetivos de los presupuestos, deben contemplar la solución a las distintas necesidades de una empresa, soluciones que se van alcanzando conforme las metas fijadas, abordadas y conducidas por procesos diferentes.

### **2.1.6 Clasificación del Presupuesto**

Los presupuestos suelen clasificarse de acuerdo a sus características como por su utilidad. Algunos elementos para hacer dicha clasificación de acuerdo a sus aspectos más sobresalientes son:

#### **Por el tipo de empresa:**

- Públicos: son aquellos que realizan los gobiernos, estados o empresas descentralizadas, etc., para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias.
- Privados: son los presupuestos que utilizan las empresas particulares como instrumento de su administración.

#### **Por su contenido:**

- Principales: estos presupuestos son las propuestas rectoras en que se presentan elementos centrales de todos los niveles de la empresa.
- Auxiliares: son aquellos que muestran en forma analítica las operaciones específicas por cada uno de los departamentos o niveles que integran la empresa.

#### **Por su forma:**

- Flexibles: estos presupuestos consideran anticipadamente las variaciones que pudieran acontecer

permitiendo cierta elasticidad ante acontecimientos eventuales.

- Fijos: son presupuestos que permanecen invariables durante el lapso de tiempo que dura el periodo presupuestario, debido a que por su estructura y el fin que fueron creados, deben ser aplicados con rigurosidad.

**Por su duración:**

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

**Por su técnica de evaluación:**

- Estimados: son aquellos que se formulan sobre bases empíricas; sus cifras numéricas son determinadas a partir de experiencias anteriores, representan tan solo la probabilidad más o menos razonable de que efectivamente suceda lo que se ha previsto.
- Estándar: son aquellos que por ser formados sobre bases 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 quieren obtener.

**Por las finalidades que pretende:**

- De promoción: se presenta en forma de proyecto financiero y de expansión; para su elaboración es necesario calcular los ingresos y egresos que hayan de efectuarse en el periodo presupuestal.
- De aplicación: Normalmente se elaboran para solicitud de crédito. Constituyen pronósticos generales sobre la distribución de los recursos con que cuenta, o habrá de

contar la empresa.

- De fusión: se emplean para determinar anticipadamente las operaciones que hayan de resultar de una conjunción de empresas.
- Por áreas y niveles de responsabilidad: se aplica cuando se desea establecer la responsabilidad de los encargados de las áreas y niveles en que se divide una entidad.
- Por Programas: en este tipo de presupuesto es preparado por dependencias gubernamentales, empresas descentralizadas, patronatos y otras instituciones. Sus cifras expresan el gasto en relación con los objetivos que se persiguen.
- Base Cero: este propuesto es útil ante la desmedida y continua elevación de los gastos de operación de las empresas, exigencias de actualización de cambio y aumento continuo de costos en todos los niveles básicamente.

### **2.1.7 Ventajas y limitaciones de los Presupuestos**

El uso de los presupuestos, ha sido de gran ayuda y utilidad dentro de las empresas; no obstante su compleja elaboración, es una valiosa herramienta cuyo uso representa múltiples ventajas, tales como:

1. Establecimiento de los objetivos a alcanzar
2. Es una herramienta para la toma de decisiones
3. Establece medidas correctivas que han de ser utilizadas para lograr los objetivos fijados
4. Permite delegar autoridad, señalando responsabilidades
5. Permite coordinar las operaciones posibilitando una

interacción entre los distintos niveles de la empresa.

6. Permite detectar necesidades de establecer programas más estructurados a fin de prever incertidumbres futuras.
7. Previene o descubre, desperdicios, gastos infructuosos o innecesarios para lograr los objetivos deseados.

Además de ventajas también tiene limitaciones como las siguientes:

1. Se basa en cálculos aproximados, sujetos a errores y por lo mismo es necesario efectuar revisiones periódicas.
2. Conlleva errores en su elaboración y manejo, tales como la dificultad de fijar con precisión sus bases específicas.
3. El preparar y poner en práctica un presupuesto, lleva algún tiempo, antes de que se consigan los resultados esperados.

En suma, si bien es cierto que los presupuestos tienen serias limitaciones, también es cierto que su uso permite obtener mayores beneficios a la empresa.

### **2.1.8 Requisitos del Presupuesto**

El éxito de un presupuesto no significa necesariamente que los resultados sean idénticos a los cálculos, sin embargo, su aplicación contribuye a una mejoría en el grado de eficiencia y seguridad con que se conduce la empresa o entidad, para que un presupuesto cumpla en forma adecuada con las funciones que se le asignan, "es indispensable basarlo en determinadas condiciones que necesariamente deben observarse en su estructuración como son:

#### **1. Conocimiento de la empresa**

Los presupuestos van siempre ligados al tipo de empresa, a sus objetivos, a su organización y a sus necesidades; su contenido

y forma varían de una entidad a otra, principalmente en el grado de análisis requerido, y por esto es indispensable el conocimiento amplio de la empresa en que se haya de aplicar.

## 2. Fijación del periodo presupuestal

Otro requisito que deberá tomarse en cuenta, es la fijación del lapso que comprenden las estimaciones. La determinación de este periodo opera en función de diversos factores, tales como estabilidad o inestabilidad de los factores u operaciones de la empresa, el periodo del proceso productivo, las tenencias del mercado, etc.

## 3. Dirección y vigilancia

Una vez aprobado el plan, cada uno de los departamentos recibirá la delegación de elaborar los presupuestos que le corresponden, con las instrucciones y recomendaciones que ayudaran a los jefes a poner en practica dichos planes" (Río González, C. 1981:4)

Para que el presupuesto sea instrumento de control para la administración, es necesario que las personas encargadas de elaborarlo tengan conocimiento y el tiempo necesario para vigilar y asegurar su cumplimiento.

## 4. "Apoyo directivo.

La voluntad por parte de los directivos y su respaldo en la implantación del presupuesto, es indispensable para su buena realización y desarrollo, lo cual da al presupuesto un uso no solamente informativo, sino que lo convierte en un plan de acción operativo, y de patrón de medida con lo ejecutado." (Río González, C. 1981: 4).

### **2.1.9 Etapas del Presupuesto en relación con su función.**

El presupuesto fundamentalmente consta de "tres etapas, mismas que forman parte del control:

- Establecimiento de normas

El establecimiento de normas se hace con el objeto de tener guías para la ejecución de actividades y bases sólidas para la comparación de resultados.

- Operación de los controles

La operación de los controles se realiza durante todo el proceso administrativo y en todos los departamentos de la empresa por los técnicos, supervisores y jefes de los mismos.

- Interpretación de los resultados

La interpretación de resultados y las decisiones para encausar correctamente las actividades, son funciones propias del Director de presupuestos. Para esto, se requiere forzosamente de la cooperación decidida de sus colaboradores para que le proporcionen los datos y la información complementaria que le permitan llevar acabo esta labor, para que las decisiones pertinentes que se tomen, sean también producto de su aportación" (Ortega, A. 1989: 383)

### **2.1.10 Elementos de los Presupuestos**

En cualquier proceso administrativo, para que un presupuesto se pueda elaborar, desarrollar y adaptar tiene que contar con los siguientes elementos para cumplir con su función.

Ingresos.- Es el término genérico que designa todo el

dinero, o su equivalente, recibido por una organización durante un periodo contable.

**Gastos.-** Los gastos representan todos los costos deducibles de los productos de ejercicio. En los estados de ingresos o de pérdidas y ganancias, con frecuencia se distingue entre diversos tipos de costos-gastos por medio de rubros o títulos que contienen términos como costo, gastos o pérdida.

**Costos.-** Los costos a diferencia de las utilidades se conocen con certeza por adelantado y a diferencia de las rentas representan pagos en tiempo y desembolso en efectivo.

**El estándar.-** Es un patrón o nivel predeterminado para las actividades que contribuyen a hacer más eficiente el control.

**Las Reglas.-** son guías de acción concretas que han sido formuladas con anterioridad y sirven para que el personal se entere de las condiciones de como deben efectuarse las actividades designadas.

**Los estados financieros.-** Son el resumen numérico que muestran los resultados de las transacciones financieras en un negocio.

**El Organigrama.-** Consiste en representar mediante cuadros y líneas los canales de autoridad y responsabilidad. Además de contar también con los procedimientos, las políticas y las normas.

Todos los puntos anteriores, son elementos de los cuales se vale el presupuesto para su elaboración, adaptación y desarrollo.

### **2.1.11 Periodo de vigencia**

Según el periodo de vigencia, los presupuestos presentan ciertas cualidades, por ejemplo, los que son de vigencia corta, tienen una gran flexibilidad. Esto se debe a que la reconstrucción a intervalos frecuentes, podrá contener una

serie de factores cambiantes, que los presupuestos a largo plazo no previeron, o contenerlos, pero en una forma muy alejada de la realidad. Los periodos que cubren los presupuestos, varían en razón directa a la naturaleza del organismo que los emplea. En la determinación del periodo que debe estar vigente un presupuesto, intervienen innumerables factores, tomando en cuenta la actividad a que se dedique la empresa.

Un periodo razonable de vigencia de un presupuesto es el anual, dividido en trimestres o en meses, según las necesidades propias de cada negociación; con el objeto de poder realizar comparaciones con los estados contables cuando menos cada mes o para hacer que el presupuesto coincida con el ejercicio contable y abarque así un ciclo completo de operaciones, lo cual facilita su formulación y control.

## **2.2 TIPOS DE PRESUPUESTO**

### **2.2.1 Presupuesto Base Cero**

"El presupuesto Base Cero es una metodología de planeación y presupuesto que trata de reevaluar cada año todos los programas y gastos de una entidad organizacional, de ahí su denominación." (Río González, C. 1981:4). Se emplea el término planeación porque en su elaboración se establecen programas, se fijan metas y objetivos y se toman decisiones relativas a la política básica de la organización, se analizan en detalle las distintas actividades que se deben llevar a cabo para implementar un programa, se seleccionan las alternativas que permitan obtener los resultados deseados y se hace un estudio comparativo de sus beneficios y costos correspondientes, por

otra parte cada función o actividad nueva o antigua deberá estar plenamente justificada como necesaria y no admite duplicaciones en las diversas actividades, lo que a la larga significa una racionalización del gasto y un control efectivo de crecimiento, la implementación de dicho sistema obliga a una rigurosa revisión de la estructura del organismo con el fin de analizar detalladamente el trabajo que se realiza en determinada función considerada hasta cierto punto independiente.

Esta revalorización del trabajo que se debe realizar implica la instalación de un comité que va jerarquizar los diferentes tipos de actividades; para prevenir las duplicaciones y en su caso descartar las poco importantes, de acuerdo con el nivel costo-beneficio que se reporte. Como consecuencia el comité se enfrentara básicamente a dos alternativas de reorganización: encontrar las diferentes forma de llevar a cabo una misma función o definir los diferentes niveles de esfuerzo requeridos en la misma.

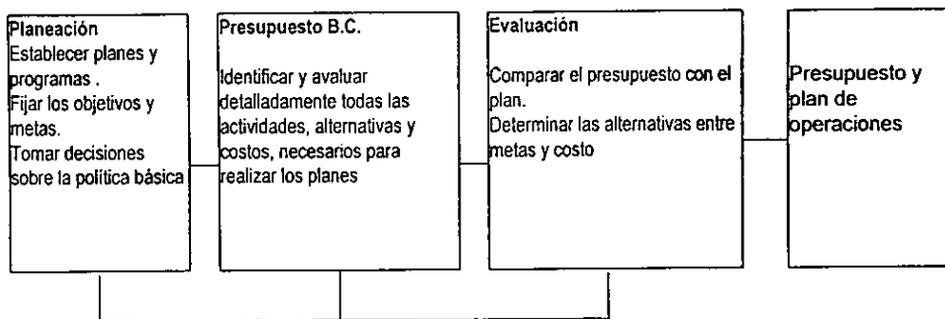
Desde este enfoque "la secuencia lógica para una presupuestación con base cero es:

- 1.- Identificar y analizar cada una de las diferentes actividades existentes y nuevas de la empresa, en Paquetes de Decisión

- 2.- Evaluar y categorizar todos los paquetes de decisión por medio de un estudio de costo-beneficio o en forma subjetiva.

- 3.- Asignar los recursos conforme a los dos puntos anteriores" (Río González, C. 1981. P.11)

Peter A. Pyhrr propone el siguiente cuadro



Revisiones

FUENTE: PYHRR, P. 1977.

Los dos pasos del PBC son:

- a) La creación de paquetes de decisión, que privilegia el análisis y la descripción de cada actividad, ya existente o nueva, en uno o más paquetes de decisión.
- b) La calificación de los paquetes de decisión que comprende la evaluación por orden de prioridad de los paquetes creados mediante el análisis costo-beneficio o la apreciación subjetiva.

El paquete de decisión identifica las acciones para desarrollar, las consecuencias de no hacerlo, las medidas de eficiencia, los cursos de acción alternativos y los costos de alternativas elegidas. La clave del PBC radica en la identificación y evaluación de las alternativas posibles para cada actividad.

Como primer paso en la creación del paquete de decisión consiste en identificar las unidades de decisión de la organización y el gerente que ha de comenzar con la preparación de paquetes para una o más unidades las cuales pueden definirse

como costos, personas, productos o servicios.

El segundo paso consiste en decidir si los resultados de la unidad de decisión se mantendrán, serán anulados o se modificarán, si pueden surgir nuevos resultados.

El siguiente paso es la determinación de medidas optativas para lograr los resultados con diferentes disposiciones de diversas actividades en estudio, en la última etapa se determina el nivel por debajo del cual no pueden lograrse los resultados, es decir un nivel de realización mínimo.

Una vez tomados los paquetes de decisión por los gerentes, cada uno de los cuales lo hace para uno o más unidades de decisión situadas en su esfera de responsabilidad, puede procederse a la calificación de los paquetes, esta calificación se hace disponiéndolos en orden de prioridad de acuerdo con un análisis costo-beneficio o con la evaluación subjetiva.

Como primer paso de este proceso el gerente califica los paquetes comprendidos dentro de su jurisdicción en el segundo paso se somete al siguiente nivel jerárquico el conjunto de paquetes calificados, con una planilla de calificación en la cual se resume las decisiones respectivas.

El PBC no exige la completa cuantificación de todos los costos y beneficios, basta con saber que el paquete número uno es mejor que el número dos, este a su vez que el número tres y así sucesivamente.

Los objetivos básicos de este presupuesto son:

- Reducir costos con un impacto negativo de importancia sobre el funcionamiento del organismo.
- Contar con una herramienta eficaz en el control del crecimiento del organismo.

## 2.2.2 Presupuesto por Programas

El Presupuesto por Programas se define como "un proceso integrado tendiente a lograr una mayor racionalización de la función administrativa que parte de una clara definición de objetivos y metas" (Ortega, A. 1989: 383); la revisión histórica de este recurso indica que "el presupuesto por programas fue aplicado por primera vez en 1946, en Estados Unidos como una necesidad orientada a racionalizar los gastos de guerra y de defensa, así como una reducción de costos de operación de las empresas estatales" (Ortega, A. 1989: 383).

El presupuesto por programas es una técnica capaz y suficiente para atender las necesidades cada vez más complejas y crecientes en materia administrativa del sector público. Mediante la aplicación de la técnica programática es posible orientar los programas de trabajo hacia sistemas de previsión que permitan corregir sistemas sobre la marcha y aun evitarlos, para que la dependencia haga factible su operación productiva, coordinada y dinámica; es posible prevenir y combatir vicios administrativos operacionales y técnicos, estando en posibilidad de evaluar permanentemente su productividad y funcionamiento.

El sistema gramático presupuestario es un mecanismo que acostumbra a los ejecutivos a pensar en términos planificadores, programáticos y previsores en cuanto a la asignación y aplicación de los recursos, como instrumento administrativo de mejor racionalización pretende:

- Examinar, identificar y precisar los objetivos de la dependencia, cuáles son los que le corresponden por ley expresamente y por lo que dentro de sus márgenes o ámbito de acción puede promover, jerarquizándolo y estableciendo prioridades.

- Analizar las alternativas para encontrar la manera optima para alcanzar los objetivos en condiciones de menor costo, mínimo de tiempo y máximo resultado.
- Calcular el costo total de un programa, subprograma y actividad, así como el tiempo necesario para llevarlo a cabo.
- Analizar los resultados de la categoría programática indicada en función de sus objetivos a través de la fijación de metas.
- Establecer los procedimientos analíticos como una parte sistemática en la revisión del presupuesto para la evaluación y control de los resultados.

El afán de esta técnica es la racionalización de los recursos, para lograr mejores resultados contribuyendo a la producción de bienes y servicios para la satisfacción de necesidades

EL propósito central de la planificación es la racionalización, lo que demanda reducir el número de alternativas a la acción, e implica adoptar normas o decisiones previas a la acción, en sustitución de una conducta de improvisación.

Las características principales de este presupuesto se señalan en los siguientes puntos:

1. Especifica y enfatiza más en las actividades a realizar que en la dependencia, por lo que requiere de una participación activa.
2. Facilita la planeación de las actividades, permitiendo elaborar el presupuesto de manera más precisa y conveniente.
3. Brinda mayores oportunidades para reducir los costos, con lo cual se obtienen los beneficios máximos
4. Permite identificar duplicidad de funciones, eliminando aquellos factores vagos, imprecisos e innecesarios.

5. Facilita la determinación de los objetivos y metas principales en relación directa con los programas, su análisis y estructuración correspondiente.
6. Analiza el programa que implica reducir los problemas complejos a sus elementos o segmentos más simples de manera que puedan estudiarse cada uno minuciosamente.
7. Requiere la aplicación y articulación paulatina de procedimientos que expliquen las tácticas analíticas de los programas.
8. Permite la elección de modelos e instrumentos de análisis acordes a los procedimientos programáticos con el objeto de elegir la mejor forma de actuación.
9. Facilita el control de la ejecución de los programas, ya que la planeación es integral además de proporcionar los elementos necesarios para la toma de decisiones en los diferentes niveles directivos.

El control del presupuesto por programas es la parte medular del mismo ya que permite el seguimiento y cumplimiento de los programas y actividades establecidos, así como la flexibilidad en la adopción de medidas correctivas, midiendo el análisis de las desviaciones o variaciones detectadas.

El control sirve para establecer las medidas adecuadas par obtener la información de cada área ejecutora; de esta manera se cumplen los objetivos fijados y por último, el control proporciona mayor apoyo técnico y administrativo, estableciendo mecanismos que faciliten la obtención de datos relevantes, los cuales una vez analizados y evaluados sirvan a los diferentes niveles directivos para la toma de decisiones.

Para que el control presupuestal funcione tendrá un soporte cuando menos en los siguientes elementos:

- Análisis de la composición de las metas.
- Integración de un marco de referencia.

- Consideración de los costos correspondientes para cada programa.
- Capacitación de información relativa al ejercicio presupuestal (recursos humanos, materiales y otros).

Para su elaboración, el presupuesto en general sigue todo un procedimiento necesario independientemente del modelo de que se trate, con la finalidad precisar los medios y fines a alcanzar. El modelo de presupuesto a adoptar depende de las necesidades de la empresa y criterios de administración.

## CAPITULO III

### 3.1 EL PRESUPUESTO EN LA BIBLIOTECA

Las organizaciones comienzan el control presupuestario con una evaluación de los egresos e ingresos. En cambio para las organizaciones sin fines de lucro, el punto inicial es el ingreso a partir de las fuentes de recursos ya conocidas, tales como el Estado, el distrito las escuelas de la zona u otras organizaciones que presten apoyo. Las organizaciones diseñan su presupuesto en a partir de cálculos debido a que el ingreso exacto puede no conocerse con exactitud en el momento de la preparación del instrumento. Hacer el presupuesto es una forma de planificar y en su construcción, es aconsejable concentrarse en una serie de factores clave. Las aproximaciones finales deben ser el resultado de un juicio inteligente basado en un minucioso análisis de los datos disponibles en el momento.

"El presupuesto es un proceso de previsión, ejecución y evaluación de resultados. Es en consecuencia, tanto un instrumento de planeación como de control. Es una actividad esencial para la administración de la biblioteca, a tal punto que sin el no se podrían llevar a cabo correctamente ninguna de las funciones administrativas" (Cagnoli, R. 1996:125).

Además el presupuesto es un instrumento de planeación, que representa, en términos monetarios, los objetivos de la biblioteca y las actividades para lograrlos. Por otro lado indica los recursos disponibles y la asignación de los mismos a cada una de las diferentes actividades en los diferentes departamentos dentro de la biblioteca, en el periodo que se señale y que generalmente es por un año.

Asimismo el presupuesto no solo se refiere a dinero. Por

ejemplo, en la industria se utilizan con frecuencia los presupuestos de producción en términos de unidades físicas o de trabajo. Así también las bibliotecas podrían utilizarlos técnicas como: catalogación, adquisición y encuadernación y hasta cierto punto también en circulación e información.

### **3.1.1 Ingresos.**

Al igual que en cualquier empresa o institución, en el presupuesto se indican los ingresos y los gastos programados para un periodo de tiempo determinado, en la biblioteca también se manejan estos términos debido a que los ingresos de la biblioteca provienen de diferentes fuentes, dependiendo de esta del tipo de biblioteca, por lo cual los fondos pueden ser públicos y/o privados. Otras fuentes son las donaciones que se le hacen a la biblioteca, los subsidios, los recursos obtenidos del patrimonio de la misma o de algunos servicios con los que obtienen algún fondo.

También debe tomarse en cuenta que el presupuesto requiere conocer no sólo las fuentes de ingreso sino también el monto de estos y en que momento estarán disponibles.

Otra de las situaciones que el director o responsable de la biblioteca debe estar preparado a enfrentar es que el nivel de ingresos puede variar durante la ejecución del presupuesto, esto puede deberse a la inflación o a recortes en las asignaciones. Aunque también sucede lo contrario pueden haber ingresos inesperados. Esto se nivelará estableciendo prioridades en la planeación de los gastos y se considerarán cuáles actividades pueden ser canceladas, reducidas o aumentadas y cuáles otros pueden ser implementados.

### **3.1.2 Gastos.**

"Los gastos dentro de la biblioteca, son los que comprenden los desembolsos relacionados con la adquisición de bienes (equipamiento, suministro, materiales, bibliográficos y especiales) y servicios (salarios de l personal, gas electricidad, teléfono, mantenimiento del edificio, encuadernación). Los gastos se dividen en dos, los cuales son: Fijos : Son independientes del nivel de actividad de la biblioteca (alquiler del edificio, salarios, luz, gas, teléfono).

Variables : Son las erogaciones fluctuantes (compra de libros, suscripciones a publicaciones periódicas, actividades de extensión" (Vetancourt, A. 1985: 267-268)

### **3.1.3 Costos**

Los costos tienen relevancia para poder evaluar los gastos, para lo cual se requiere de un análisis de los costos de las diferentes actividades. "Como se vio anteriormente el gasto se refiere a la erogación global, en cambio el costo se refiere a la imputación a una actividad o servicio determinado. Por ejemplo el salario de los catalogadores es un factor para determinar el costo de los libros catalogados" (Kast, F. 1988: 544).

Conociendo el costo de cada una de las tareas que se realizan e en la biblioteca como el adquirir los materiales, catalogarlos y clasificarlos, prestar el material, contestar preguntas o preparar bibliografías, se puede calcular el monto de los gastos de manera mas precisa. Para evaluar los gastos se deben fijar costos unitarios por libro adquirido, por libro catalogado, etc.; los costos de mano de obra se obtienen

haciendo que los empleados lleven un registro del tipo de trabajo realizado y el tiempo empleado en ello.

Con tales elementos se podrian calcular la cantidad de actividades realizadas. Con estos datos y con los de los salarios que se perciben se establecen los costos por unidad de producción.

En conclusión la biblioteca también tiene ingresos de diferentes fuentes, pero al mismo tiempo tiene gastos y requiere de los costos para evaluarlos por unidad por cada actividad y este es un elemento importante para la elaboración del presupuesto.

### **3.2 TIPOS DE PRESUPUESTO.**

Como ya se ha establecido en el capítulo anterior, existen diversas técnicas presupuestales, utilizadas en las bibliotecas, como son:

#### **3.2.1 El Presupuesto Base Cero**

Como se ha señalado antes, el Presupuesto Base Cero se maneja por medio de la creación de paquetes de decisión, que analizan y describen cada actividad, existente o nueva, en uno o más paquetes de decisión. Asimismo se contempla la calificación de los paquetes y la evaluación de la misma calificación de los propios paquetes, por orden de prioridad de los paquetes creados mediante el análisis costo-beneficio o la apreciación subjetiva.

El paquete de decisión identifica las acciones a desarrollar, las consecuencias de no hacerlo, las medidas de eficiencia, los cursos de acción alternativos y los costos de alternativas elegidas. Lo que en conjunto integra la clave del PBC centrado

en la identificación y evaluación de las alternativas posibles para cada actividad.

El primer paso en la creación del paquete de decisión consiste en identificar las unidades de decisión de la organización y a la función administrativa responsable de comenzar con la preparación de paquetes para una o más unidades.

El segundo paso consiste en decidir si los resultados de la unidad de decisión se mantendrán, serán anulados o se modificarán o si pueden surgir nuevos resultados.

El último paso consiste en la determinación de actividades optativas para lograr los resultados, entre diversas actividades en estudio. En esta última etapa se determina el nivel por debajo del cual no pueden lograrse los resultados, es decir un nivel de realización mínima.

Un ejemplo a seguir acerca de cómo elaborar un paquete de decisión es la propuesta de Stueart (1993), indicado en el siguiente cuadro:

INFORME DEL PAQUETE DE DECISIÓN	Preparado por:	
	Fecha	
Nombre del programa	Rango de Prioridad:	
Departamento	Nivel	
Informe de propósito		
Descripción de actividades		
Beneficios del resultado deseado		
Relación de actividades		
Alternativas, Otras opciones		
Consecuencias		
Costos/Recursos Requeridos:		
Personal:		
Operación:		
TOTAL		
Aprobado por:	Titulo:	Fecha:

Una vez adoptados los paquetes de decisión, para uno o más unidades de decisión, debe procederse a su calificación disponiéndolos en orden de prioridad de acuerdo con un análisis costo-beneficio o con la evaluación subjetiva.

En el primer paso este proceso, la instancia de decisión califica los paquetes correspondientes a su jurisdicción; en el segundo paso el conjunto de paquetes calificados se somete a la evaluación del siguiente nivel jerárquico; sirviéndose de una planilla de calificación en la cual se resumen las decisiones respectivas.

### 3.2.2 El Presupuesto por Programa

El Presupuesto por Programa agrupa los gastos de acuerdo con las diferentes actividades o programas de la biblioteca, en lugar de hacerlo por partidas. Centra su atención en las consideraciones de gestión en la preparación del presupuesto, debido a que su objetivo es mostrar cuánto gasta la biblioteca en cada uno de sus servicios y con ello poder establecer un costo beneficio para uno.

El presupuesto por programas tiene la apariencia de un conjunto de minipresupuestos que reflejan cada una de las actividades de la biblioteca, cada uno de los cuales contempla las partidas que representan las necesidades de recursos de cada sector o programa.

Este tipo de presupuesto tiene varias ventajas, a saber:

- a) Se relaciona con el proceso de planeamiento. Identifica los recursos asignados a las actividades en las que los objetivos de la biblioteca ha puesto el mayor acento.
- b) Si hubiera un desfase entre los niveles de servicios prestados y los deseados, el presupuesto por programa permite decidir como corregir dicha diferencia.
- c) Es un instrumento útil para realizar cambios relacionados con los servicios.

El proceso de presupuesto por programa se lleva acabo mediante los siguientes procedimientos:

Identificar la actividad, presentando sus propósitos, objetivos y sus costos.

Proyectar los cambios para el próximo periodo.

Preparar un presupuesto por rubro para cada actividad.

Asignar prioridades a los diferentes programas.

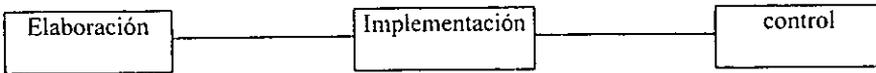
Compilar los minipresupuestos en un presupuesto final para toda la biblioteca" (Bidart, J. 1993...).

Un ejemplo de la descripción anterior es el siguiente cuadro:

Programa N° 4: Sección Infantil - Descripción		
Descripción: Dada la creciente demanda verificada en el sector infantil, la sección permanecerá abierta de 10:00 a 18:00 hrs. A los efectos de fortalecer la colección para poder satisfacer la mencionada demanda se adquirirá nuevos libros, se efectuarán suscripciones a nuevas publicaciones periódicas, se adquirirá una enciclopedia en CD-ROM, se mejorará el equipo informático par utilizar soporte multimedia, y se encuadernarán o repararán los libros deteriorados.		
Subprograma	Recursos necesarios	Costo
4.1 Atención al publico y procesamiento del material	Personal: Bibliotecario: 1 Sueldo: \$1.458 Auxiliar: 1 Sueldo: \$ 680	25656
4.2 Adquisición de materiales bibliográficos y especiales	Libros: 570 \$ 20 c/u Suscripciones: 20 \$ 30 c/u Enciclopedia en CD-ROM: 1 \$ 600	12.600
4.3 Encuadernación	Libros: 250 \$ 17 c/u	4.250
4.4 Adquisición de estanterías	Módulos: 2 \$ 250 c/u	500
4.5 Mejoramiento del equipo informático	Monitor color \$ 350 Kit multimedia \$ 300 Impresora color \$ 700 Drive CD-ROM \$ 45 Plaquetas \$ 95	1.490
4.6 Adquisición de papelería y útiles de oficina	Varios	400
Total programa N° 4		44.896

El desglose del proceso del presupuesto y sus diferentes etapas queda de la manera siguiente:

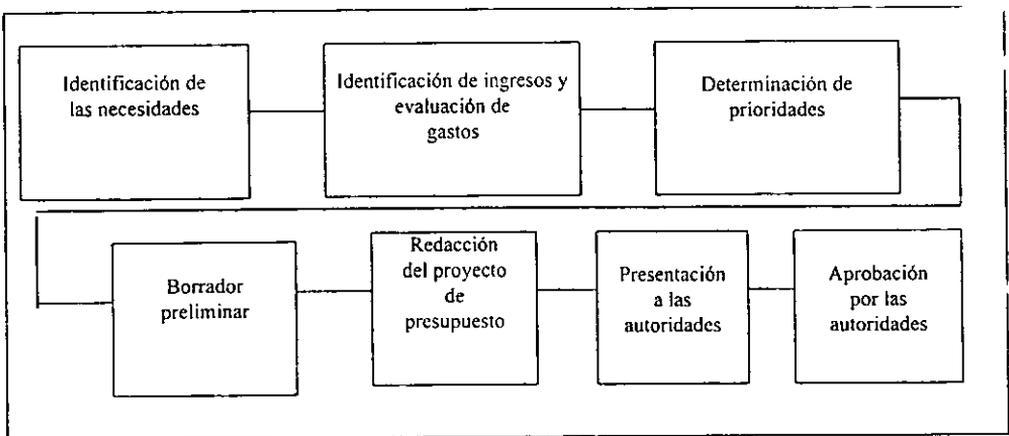
El proceso del presupuesto comprende tres etapas: *Elaboración, implementación y control*



### 3.3 ELABORACIÓN

Conforme a la propuesta de Bidart (1981) la elaboración del presupuesto comprende los siguientes pasos:

- Identificación de las necesidades
- Identificación de los ingresos y evaluación de gastos
- Determinación de prioridades
- Borrador preliminar
- Redacción del proyecto del presupuesto
- Presentación a las autoridades
- Aprobación por las autoridades



#### 3.3.1 Identificación de las necesidades

Este paso es un aspecto central en la elaboración del presupuesto. Se deben considerar en este paso las decisiones

tomadas durante el proceso de planeamiento, las cuales servirán de base para la identificación detallada de necesidades. Tienen gran importancia también las experiencias tanto del año corriente como las de los años anteriores en la valoración de las necesidades.

La identificación de las necesidades es un proceso colectivo que requiere la participación de los distintos niveles de la administración en la búsqueda y análisis de la información relevante. La misma puede provenir de reuniones, relevamientos, informes diversos, opiniones y observaciones ocasionales.

Dentro de la biblioteca, la dirección debe delinear los parámetros a seguir, así también los diferentes departamentos deben identificar sus propias necesidades ya que son quienes tienen un mejor conocimiento de su realidad y necesidades. La identificación de necesidades debe comenzar en los niveles inferiores y comunicárselo a los superiores, de manera que el director formule un presupuesto sostenido con información que venga de todos los ámbitos.

### **3.3.2 Identificación de ingresos y egresos**

Una vez identificadas las necesidades, se deben identificar los recursos con los que se puede contar. En la biblioteca es importante la posición que ocupa el director dentro de la estructura organizativa. Si la posición es de un alto rango, podrá participar en las decisiones de presupuesto, pero en caso contrario, las posibilidades de obtener información o ser escuchado pueden ser difíciles o en su caso nulas.

Para poder calcular los gastos de las actividades se deben señalar los costos de las mismas. Para que esto se pueda hacer es conveniente establecer un registro de costos unitarios, de tal manera que sea factible calcular los gastos de las actividades de manera expedita y con cierta precisión.

### **3.3.3 Determinación de prioridades**

En esta etapa se debe analizar la importancia relativa de las diferentes actividades en relación con sus metas, objetivos y prioridades fijados en el planteamiento, y son los siguientes:

Evaluación de la importancia de determinadas actividades para la existencia de la biblioteca y para su razón de ser.

En orden de prioridades, identificar cuáles son las necesidades de la comunidad en mayor grado.

Cuáles son vitales desde el punto político o de imagen.

Si las actividades o programas responden afirmativamente a estos puntos, entonces se pueden considerar prioritarias.

### **3.3.4 Borrador Preliminar**

Una vez que los pasos anteriores se hayan cumplido, que se hayan identificado las necesidades, ingresos y gastos, fijado las prioridades; se puede proceder a la elaboración del borrador del presupuesto, indicando las actividades a desarrollar en el periodo presupuestario y el monto de recursos asignado a cada actividad. Por consiguiente, el borrador será evaluado y comprobado por los partícipes en los pasos previos y por el director de la biblioteca, posteriormente se remite para su consideración, a las autoridades de rango mayor.

Conocido el monto tentativo, asignado a la biblioteca, se inicia una evaluación de cada actividad para determinar las partidas que se reducirán o aumentarán de acuerdo con las prioridades fijadas en su momento tiempo.

### **3.3.5 Redacción del proyecto de presupuesto**

Con toda la información obtenida y analizada y los procesos de negociación interna y externa efectuados, se procede a la redacción del proyecto para ser presentado a las autoridades correspondientes para su aprobación.

El proyecto además de incluir las necesidades financieras debe llevar una justificación de las mismas y conformar las instrucciones que la organización mayor especifique para su presentación, incluirá también las actividades y programas, los costos respectivos, el cronograma de gastos, así como los logros que se pretenden obtener; anexando también comentarios, análisis y estadísticas sobre la comunidad a servir y los servicios que presta.

Por otro lado se debe tener presente que la presentación del proyecto es la imagen de la biblioteca, es por eso que antes de presentarlo es recomendable que los integrantes del personal lo lean y aportar sus puntos de vista con críticas progresivas y estar preparado para contestar y explicar todas las dudas que las autoridades requieran o soliciten.

### **3.3.6 Presentación y aprobación por las autoridades**

Después de haber redactado el proyecto se procede a presentarlo a la oficina que corresponda, cumpliendo con las fechas establecidas.

El proyecto puede ser aprobado tal cual como fue presentado o puede sufrir cambios. Si alguna de estas variaciones afecta una o varias de las actividades esenciales de la biblioteca, entonces se hace una descripción sobre los efectos que producirán tales cambios en los objetivos de la misma solicitando una reconsideración de la decisión.

### 3.4 IMPLEMENTACIÓN

Luego de la aprobación del presupuesto la biblioteca debe planear sus actividades de acuerdo con los fondos que le hayan sido asignados. Si éste fue aceptado tal como se presentó, entonces todo marchara bien, pero, en caso contrario, habrá que hacerse una replaneación de acuerdo con los planes introducidos y con las prioridades establecidas, tomando en consideración que no siempre es factible pues los fondos autorizados no pueden cambiarse puesto que son partidas diferentes.

En la mayoría de las instituciones, si no es que en todas, los montos asignados deben ser agotados en su totalidad, de no ser así para la próxima anualidad o periodo este puede disminuir.

La implementación del presupuesto requiere de un cronograma de gastos, ya que el monto asignado no esta disponible desde el comienzo. El dinero para las bibliotecas del sector publico, proviene de los impuestos los cuales se recaudan en distintos periodos del año. De la misma manera sucede en las instituciones privadas con las cuotas o aranceles de los alumnos. Por tal motivo es recomendable que el presupuesto se divida en periodos y de ser posible en trimestres.

Se debe realizar un cronograma de gastos tomando en cuenta los gastos fijos, que generalmente se producen en una secuencia o fechas determinadas y para los cuales deben existir fondos disponibles en el momento adecuado, tal es el caso de los salarios, gas, luz, teléfono o el alquiler del edificio.

Otros gastos pueden programarse de acuerdo con las necesidades, aunque algunas erogaciones pueden estar sujetas a restricciones externas, como es el caso de la suscripción a las publicaciones periódicas, debido a que algunas editoriales toman los pedidos por año solamente por lo que es conveniente

unificar la fecha de las renovaciones.

En la mayoría de los casos las partidas incluidas en el presupuesto no son realmente administradas por ella, en esta situación se ubican los sueldos, gas, luz, teléfono, gastos de mantenimiento del edificio, atendidas por una administración superior o mayor.

Por consiguiente las bibliotecas deben elaborar su presupuesto contemplando los gastos referentes a su actividad inmediata, de los cuales debe llevar un control presupuestal.

### **3.5 CONTROL**

El control consiste en una serie de funciones encaminadas a la observación y vigilancia del ejercicio del presupuesto, es decir, que los gastos deben ser contabilizados. El objetivo de controlar el desarrollo de presupuesto, es detectar situaciones eventuales para actuar en consecuencia y así evitar situaciones críticas o de influencia negativa.

El control se realiza siguiendo el sistema previsto, registrando lo realizado; comparando y determinando las variaciones, mismas que se estudian y analizan para dar lugar a acciones correctivas y de ser necesario una nueva planeación. Debe haber un análisis y estudio de las variaciones, de tal forma que den lugar a lo siguiente:

- "Localizar el área del problema
- Celebrar platicas con el concurso de supervisores y funcionario de dicha área.
- Analizar la situación del trabajo, su flujo, la coordinación de actividades y la efectividad de la supervisión.

- Observar directamente el trabajo del departamento afectado.
- Entablar pláticas para el estudio del problema específico y llevar a cabo prácticas especiales de auditoría interna.
- Investigando y delimitando el problema y sus causas, emitir un informe en el que se mencionan estas y la forma que se obtuvieron" (Mercader, Y. 1979: 59).

Por ello es necesario determinar la variación, analizarla y localizar sus causas, con objeto de decidir las medidas que habrán de seguirse para eliminar la deficiencia; cuando esto suceda, tendrá que profundizar el control y quizá modificarse el presupuesto, para su superación. Por consiguiente es necesaria la elaboración de un Manual de Control Presupuestal. El manual debe especificar en forma detallada:

1. Las bases, propósitos y funcionamiento del sistema de presupuestos y la responsabilidad correspondiente a cada nivel de la administración.
2. El periodo que abarcará el presupuesto.
3. El instructivo para el manejo de las formas necesarias para su control, así como el establecimiento de los informes del presupuesto.

Elaborar el manual ofrece numerosas ventajas, ya que por medio de él se entera el personal de los propósitos y resultados que se espera obtener.

Las bibliotecas al igual que cualquier otra empresa debe apoyarse de la administración para organizar, planear, dirigir y controlar, por supuesto se debe tomar en cuenta que la planeación es un factor importante para llevar a cabo los objetivos y más concretamente, que se pueden elaborar los presupuestos que permitan organizar las actividades que ahí se

## CAPITULO IV

### 4. ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO EN LAS BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS DE INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL D.F.

#### 4.1.- Objetivos

##### Objetivo general :

Conocer cómo elaboran el presupuesto las bibliotecas universitarias de las instituciones : IPN, UAM, UNAM, IBEROAMERICANA, ITESM Y VALLE DE MÉXICO, quién lo elabora y con base a que lo elaboran.

##### Objetivo particular :

- Identificar qué bibliotecas de las instituciones ya mencionadas elaboran presupuesto
- Determinar si es elaboración de presupuesto o control del mismo
- Determinar quién es el responsable de la elaboración del presupuesto

#### 4.2.- Hipótesis :

- Los jefes o encargados de las bibliotecas cuentan con licenciatura en bibliotecología
- Las bibliotecas universitarias cuentan con presupuesto asignado
- Las bibliotecas universitarias llevan acabo la elaboración de presupuesto de acuerdo con lo establecido en teoría
- Los jefes o encargados de las bibliotecas son los responsables de la elaboración del presupuesto
- Las bibliotecas universitarias elaboran su presupuesto de

acuerdo con la técnica presupuestal del Presupuesto por Programas.

#### **4.3- Materiales y métodos**

Para la realización de este estudio se utilizó un cuestionario aplicado por medio de una encuesta; a los jefes o responsables de las bibliotecas de instituciones y universidades públicas y privadas, debido a que son ellos quienes manejan el presupuesto o por lo menos deben solicitarlo a sus superiores o autoridades correspondientes, elaborando para ello un proyecto planeado y justificado para su aprobación. Las Universidades e institutos encuestados fueron IPN, UAM, UNAM, IBEROAMERICANA, ITESM Y VALLE DE MÉXICO.

También se realizó un análisis descriptivo de la información recopilada en la encuesta haciendo una comparación con lo señalado en la teoría para identificar en cuantas bibliotecas se elaboran presupuestos y que técnica utilizan.

##### **4.3.1 Población y muestra**

##### **Las bibliotecas de instituciones de educación superior públicas y privadas en el D.F.**

En el Distrito Federal se encuentran distintas instituciones, universidades centros, escuelas y colegios, en las cuales se imparten carreras a nivel licenciatura (ANUIES. 1997) y de mayores grados, como se enlista en el siguiente cuadro.

CATEGORÍA DE CENTROS	NÚMERO	BIBLIOTECAS	BIBLIOTECAS
CENTROS	20	5	15
COLEGIOS	6	1	4
ESCUELAS	14	10	4
INSTITUTOS	34	1	30
TECNOLOGICOS	2		2
UNIVERSIDADES	28	4	24
TOTAL	104	21	79

Como se ilustra en el cuadro anterior en el área metropolitana de la Ciudad de México existen Centros, Colegios, Escuelas, Institutos, Tecnológicos y Universidades, públicos y privados, sumando 104 en total y cada uno de ellos cuenta con sus respectivas bibliotecas.

Para el estudio se seleccionaron 6, tomando como criterio de selección su representatividad en el conjunto, por número de carreras impartidas y población estudiantil atendida, razón por la cual integran la muestra tres instituciones privadas que son: Instituto de Estudios Superiores Monterrey (ITESM), Universidad Iberoamericana (UIA) y Universidad del Valle de México (UVM) y tres Instituciones públicas, las cuales son: Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), Instituto Politécnico Nacional (IPN) y la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), es decir, se tomaron en consideración eminentemente cualitativos.

PUBLICAS	PRIVADAS
POLITECNICO	IBEROAMERICANA
UAM	ITESM
UNAM	VALLE DE MEXICO

Además se tomó en consideración el número de bibliotecas con las que cuenta cada una de estas instituciones en nivel licenciatura.

PUBLICAS	NUMERO DE BIBLIOTECAS
IPN	22
UAM	3
UNAM	18

PRIVADAS	NUMERO DE BIBLIOTECAS
IBEROAMERICANA	1
ITESM	1
VALLE DE MEXICO	5

El criterio para la selección de bibliotecas se considero por Escuela o Facultad, en las cuales se imparte más de una carrera, y suele suceder, que se tenga una biblioteca por carrera, de tal manera que en una Escuela o Facultad exista más de una biblioteca cuyo responsable es el mismo, es decir, un responsable es el acreditado para elaborar el presupuesto de cada una de ellas, razón por lo que no se consideró necesario integrar la relación de todas.

#### 4.3.2 Instrumento

Se utilizó un cuestionario integrado por 19 preguntas, que

fue aplicado a jefes y responsables de las bibliotecas en algunas Escuelas o Facultades de las instituciones mencionadas.

### 4.3.3 Aplicación

El cuestionario se aplicó mediante la encuesta para la obtención de la información y así realizar el análisis pertinente.

## 4.- ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Cuadro 1: Profesión del jefe de biblioteca

PROFESIÓN	N°	%
BIBLIOTECOLOGIA	20	40%
TEC. BIBLIOTECARIO	2	4%
CONTADOR PUBLICO	3	6%
INGENIERO	2	4%
MEDICO	5	10%
ADMINISTRACION	4	8%
OTROS	9	18%
NO CONTESTARON	5	10%
TOTAL	50	100%

Conforme a las respuestas a la pregunta No. 1 del cuestionario, los encargados o responsables de las bibliotecas que fueron entrevistados tienen una diversidad de profesiones distribuidas de la siguiente manera. De 50 entrevistados, 20 jefes o responsables que representan el 40% tienen estudios de Bibliotecología, le siguen 5 que representan el 10% cuya

formación es de médico, y otros rubros como técnico bibliotecario representan solo el 4% con 2 entrevistados, por otro lado también aparecen 3 entrevistados que representan el 6% cuya profesión es contador público, 4 más que equivale al 8% son Lic. en administración. En otra clasificación considerada como OTROS que agrupa a quienes no tienen estudios de licenciatura o provienen de áreas distintas de la Escuela o Facultad de que se trate, representan el 18% con 9 individuos, en tanto quienes no contestaron a la pregunta fueron 5 cuyo peso relativo en el total es el 10%.

Pese a ser los bibliotecólogos el número mayor de entrevistados, no tienen representación en la muestra, y si estos resultados pueden generalizarse al conjunto, se advierte el poco peso de los profesionistas de la bibliotecología en la dirección y conducción de las mismas.

**Cuadro 2: Asignación del presupuesto propio a las bibliotecas universitarias**

RESPUESTA	N°	%
SI	48	96%
NO	0	0%
NO CONTESTARON	2	4%
TOTAL	50	100%

De las respuestas a la pregunta No. 2, se obtienen que 48 bibliotecas, esto es el 96%, tanto públicas como privadas cuentan con financiamiento y presupuesto específico. De las restantes 2, el otro 4% no se obtuvo información, por lo cual no se infiere conclusión alguna.

Respecto a la distribución del presupuesto no se destina

solamente a la compra de materiales sino, como en el caso de las instituciones privadas principalmente también incluye la contratación de personal, distribuyéndolo por partidas.

**Cuadro 3**  
**La elaboración del presupuesto dentro de las bibliotecas**

ELABORACION	N°	%
SI	29	58%
NO	19	38%
NO CONTESTARON	2	4%
TOTAL	50	100%

Respecto a la elaboración del presupuesto, en 29 bibliotecas que representan el 58% elaboran su presupuesto, en 19 que representan el 38% no realizan tal actividad y en 2 que representan el 4% no se obtuvo información.

Conforme a esta información se percibe que solo en el 58% de las bibliotecas, los jefes o responsables elaboran su presupuesto específico en tanto el otro 38% no lo hacen debido a diferentes razones, entre las cuales resaltan:

- a) Desconocimiento del presupuesto.
- b) Se les asigna el presupuesto sin que tengan que elaborarlo previamente.
- c) No les interesa elaborar el presupuesto. En este caso se concretan a administrar las asignaciones. Se advierte la poca o nula importancia que las bibliotecas revisten para la administración central de las instituciones a las que corresponden, de tal manera que su conducción no responde a la valoración de la importancia de los servicios que las bibliotecas brindan son de vital importancia no sólo para la institución sino para la sociedad en su conjunto.

sociedad en su conjunto.

Cuadro No. 4:  
Responsables de la elaboración del presupuesto.

RESPONSABLES	Nº	
COORDINADOR	12	24%
JEFES	14	28%
SECRETARIA ADMINISTRATIVA	6	12%
COORDINADORES Y JEFES	5	10%
DIFUSION CULTURAL Y SERVICIOS BIBLIOTECARIOS	7	14%
COORDINADOR Y DOCENTE	1	2%
JEFE Y DOCENTE	1	2%
COORDINADOR, JEFE Y SECRETARIO ADMINISTRATIVO	1	2%
NO CONTESTARON	3	6%
TOTAL	50	100%

Por lo que respecta a los responsables de elaborar el presupuesto para la biblioteca del 58% mencionado anteriormente el 52% lo realizan los directamente responsables; tales son los jefes de biblioteca que suman 14 y representan el 28%, siguiéndole en importancia los coordinadores, quienes suman 12 y representan el 24%, el restante 6% lo integran en un caso el coordinador y un docente, en otro caso es el jefe de la biblioteca y un docente y en el último es el coordinador o jefe con el secretario administrativo, esto es, que participando en la elaboración del presupuesto no son las personas indicadas las directamente responsables de su elaboración.

Conforme a estos porcentajes los jefes y coordinadores de bibliotecas elaboran sus presupuestos, sin embargo, relacionando esta información con la del cuadro No. 1, no son especialistas en bibliotecología quienes elaboran los

**Cuadro No.5: La elaboración del presupuesto entre jefes y departamentos de la biblioteca**

<b>PARTICIPA</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	<b>30</b>	<b>60%</b>
<b>NO</b>	<b>18</b>	<b>36%</b>
<b>NO CONTESTARON</b>	<b>2</b>	<b>4%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Conforme a las respuestas de la pregunta No. 5 del cuestionario acerca de si participan o no los jefes de área y de otros departamentos en elaboración del presupuesto en el 60% de los casos es decir en 30 la respuesta fue afirmativa, mientras que en 18 casos que representan el 36% la respuesta fue negativa y solamente en 2 casos, esto es en el 4% no hubo respuesta.

Lo anterior indica que en aquellos casos en que se elabora presupuesto para la biblioteca además de los responsables directos, también participan los responsables de otras áreas, todo lo cual permite conjeturar que se toman otras opiniones vinculando las necesidades de la biblioteca con las necesidades de la institución.

Cuadro No. 6: Colaboradores para la elaboración del presupuesto de biblioteca

COLABORADORES	N°	
COORDINADOR	3	6%
COORDINADOR Y JEFE	1	2%
COMISION DE BIBLIOTECA	4	8%
JEFE	2	4%
SECRETARIA ADMINISTRATIVA	6	12%
DIFUSION CULTURAL Y SERVICIOS BIBLIOTECARIOS	2	4%
COMISIÓN DE BIBLIOTECA Y JEFE	1	2%
SECRETARIA ADMINISTRATIVA Y COMISION DE BIBLIOTECA	1	2%
DIFUSION CULTURAL Y DOCENTES	1	2%
JEFE Y DOCENTE	1	2%
DOCENTES	8	16%
JEFE, SECRETARIA ADMINISTRATIVA Y COMISION DE BIBLIOTECA	1	2%
JEFE Y SECRETARIA ADMINISTRATIVA	1	2%
NO CONTESTARON	17	34
TOTAL	50	100%

En otro orden de ideas la información del cuadro No. 6 permite vislumbrar que en la elaboración de presupuestos participan una amplia diversidad de personajes y funciones, sobresaliendo en orden jerárquico docentes, quienes representan el 16%, siguiéndole la secretaria administrativa con un 12%, mientras por debajo del 10% aparecen: Comisión de Biblioteca, Difusión Cultural y Servicios Bibliotecarios, Jefe y Secretaría administrativa y otros.

De la información de este cuadro resalta que son los docentes y la Secretaría Administrativa, quienes participan más en la elaboración del presupuesto, destacando el papel de la segunda la responsabilidad de la aplicación del presupuesto ya que es

la responsable de la administración y vigilancia de la aplicación de los recursos.

Lo anterior no concuerda con la perspectiva teórica que establece que deben ser los coordinadores y jefes quienes elaboren el presupuesto, recurriendo a los Comités o Comisiones de biblioteca, docentes y la administración general de la institución.

**Cuadro No. 7: Clasificación del presupuesto de acuerdo a su contenido, forma, finalidad y tiempo.**

CLASIFICACIÓN		Nº	%
POR SU CONTENIDO	PRINCIPAL	15	30%
	AUXILIAR	15	30%
	PRINCIPAL Y AUXILIAR	2	4%
	NO CONTESTARON	18	36%
POR SU FORMA	FLEXIBLE	8	16%
	FIJO	40	80%
	NO CONTESTARON	2	4%
POR SU DURACION	CORTO	48	96%
	LARGO	0	0%
	NO CONTESTARON	2	4%

De acuerdo a su contenido, forma, tiempo y finalidad 15 se clasifican como el presupuesto principal, representando el 30% del total mientras que en la combinación entre principal , auxiliar sólo aparecen 2 cuyo peso relativo es el 4% y 18 en que no contestaron y son la mayoría, representando el 36%. Por su forma en 40 las respuestas indican que son fijos, los cuales representan el 80% del total y solamente 8 son catalogados como flexibles, los cuales representan el 8%, mientras en 2 casos no

Por su duración la absoluta mayoría, esto es 48 de 50 casos, los que representan el 96% son ejercicios de corto plazo, no hubo de largo plazo y los restantes 2 no contestaron.

Esto permite suponer que debido a múltiples factores la planeación en las bibliotecas se ciñe a las necesidades inmediatas.

En términos generales, del cuadro anterior se puede concluir que los presupuestos de las bibliotecas responden a las necesidades inmediatas y en el corto plazo dejando de lado las perspectivas de mayor alcance, lo cual permite postular la hipótesis de que la reducción de recursos económicos hacia la educación en general y las universidades en lo específico, impactan negativamente las funciones sustantivas de la institución y en el caso específico la actividad de la biblioteca.

Por lo que corresponde al control y cumplimiento del presupuesto, la información es variada y si bien es cierto que en 47 casos, esto es el 94% de la muestra vigilan su presupuesto y solo en tres casos, el restante 6% no se proporcionó información, esta vigilancia y control no significa necesariamente la aplicación efectiva del presupuesto, debido a que, como se ha quedado establecido en cuadros anteriores, en una proporción importante de casos no concen el total de su presupuesto y solamente van aplicando los recursos que se les asigna a través de notas, facturas, etc., sin poder verificar los recursos restantes sino solamente dando seguimiento a los recursos entregados. En este sentido el papel de los responsables se reduce a la función de administradores solamente.

Cuadro No. 8: Control del cumplimiento del presupuesto

CUMPLIMIENTO	Nº	%
SI	47	94%
NO	0	0%
NO CONTESTARON	3	6%
TOTAL	50	100%

En este sentido el papel de los responsables se reduce a la función de administradores solamente.

Respecto a la fijación de normas, controles e interpretación del presupuesto, hay prácticamente un equilibrio entre instituciones que elaboran sus normas y las que no lo hacen. Esto se advierte en el cuadro No. 9 que ilustra que el 48% de las unidades censadas no elaboran normas. Si se relaciona esta información con el cuadro No. 3 de no elaboración de presupuesto se advierte que hay una relación entre aquellas bibliotecas que no elaboran sus presupuestos con las que no elaboran, sus normas y viceversa, también se advierte una relación directa entre las que elaboran su presupuesto y su reglamento; de lo cual se puede concluir que existen mayor preocupación por señirse aun reglamento en aquellos establecimientos donde elaboran sus propios proyectos.

Cuadro No. 9: Establecimiento de las normas, operación de controles e interpretación de los resultados del presupuesto que se elabora en la biblioteca

NORMAS, CONTROLES Y RESULTADOS	N°	
SI	23	46%
NO	24	48%
NO CONTESTARON	3	6%
TOTAL	50	100%

Destaca también que en el 48% de las bibliotecas, varias de ellas solamente controlan e interpretan los resultados, esto es, les falta cubrir el establecimiento de normas específicas ya en la mayoría si lo hacen es apegado al presupuesto general de la institución rigiéndose con las normas del mismo alcance.

Cuadro No. 10: Identificación de los ingresos, evaluación de los gastos y costos que se realizan dentro de la biblioteca

IDENTIFICACION	N°	
SI	26	52%
NO	21	42%
NO CONTESTARON	3	6%
TOTAL	50	100%

Respecto a la identificación de sus ingresos, 26 de las 50 bibliotecas identifican sus ingresos, evaluando gastos y costos, éstas representan el 52% de del total, en contraparte, 21 de ellas que representan un 42%, no lo hacen, sin considerar las 3 que no contestaron.

En el 52% que lo realizan, también identifican parte de los ingresos y al mismo tiempo evalúan sus gastos y costos que se tienen que cotizar.

Esto quiere decir que quienes realizan los presupuestos, no siempre son los jefes o coordinadores, sino más bien la administración de la escuela o facultad y son quienes llevan el control de los ingresos, evaluando los gastos y costos del material que la biblioteca requiere y demás necesidades que se le presenten, ya que la biblioteca es una extensión de la institución que hay que retroalimentar para que cumpla con sus funciones adecuadamente.

**Cuadro No. 11: Herramientas par la elaboración y aplicación del presupuesto**

HERRAMIENTAS	SI	%	NO	%	NO contes ta- ron	%
REGLAS	6	12%	40	80%	4	8%
ESTADOS FINANCIEROS	35	70%	11	22%	4	8%
POLITICAS	13	26%	32	64%	5	10%
CRONOGRAMA	38	76%	9	18%	3	6%
ORGANIGRAMA	27	54%	19	38%	4	8%
PROCEDIMIENTOS	10	20%	36	72%	4	8%

El cuadro 11 Muestra las herramientas con las que debe contar el presupuesto para su elaboración y posteriormente para su aplicación. Como podemos ver solo 6 cuentan con reglamentación que es un 12%; 40 que no, o sea el 80% y 4 que no contestaron o bien un 8%.

Respecto al estado financiero 35 unidades que representan el 70%, lo tienen; 11 o sea el 22% que no lo maneja y 4 que es un 8% que no contestaron.

En cuanto a adopción de políticas, solamente en 13 que representan el 26% cuentan con ellas, mientras que en 32, esto es el 64% no las tienen y en 5 no contestaron y es restante 10%.

Por otro lado en el 76% del total, esto es en 38 unidades tienen su cronograma, un 18% que integran 9 bibliotecas no lo tienen y las restantes 4, el 8% no contestaron.

Con organigramas cuentan 27 bibliotecas que representan el 54%, mientras que 19 no lo contemplan y son el 38%, y por último, en 4 no contestaron y representan el 8%.

Concierne a procedimientos sólo 10, que representan el 20% cuentan con el, 36 que son el 72% no lo tienen los 4 restantes que son un 8% no respondieron.

De esta información puede concluirse que la mayoría cuenta con estados financieros debido a que de alguna manera cuentan con las facturas de proveedores y una relación de gastos. También se observa que en el 74% de las bibliotecas encuestadas cuentan con un cronograma para verificar cómo se va ejerciendo el presupuesto y cuándo se termina. Las reglas, políticas, procedimientos y organigrama lo tiene solo un porcentaje menor, debido a que se apega generalmente al presupuesto institucional.

**Cuadro No. 12 Técnicas presupuestales empleadas en las Instituciones bibliotecas y bibliotecas encuestadas**

TECNICA PRESUPUESTAL	N°	%
PRESUPUESTO POR PROGRAMAS	47	94%
PRESUPUESTO BASE CERO	0	0%
NO CONTESTARON	3	6%

Conforme al cuadro No.12, de las dos técnicas presupuestales

enunciadas, la gran mayoría, esto es 47 de 50 que representan el 94% del total utilizan el Presupuesto por Programas, las restantes tres no contestaron

Lo que indica que es el Presupuesto por Programas el más conocido y más fácil de manejar, de ahí que todas las instituciones que se visitaron lo utilizan sin mencionar siquiera el Presupuesto Base Cero. Por la información obtenida se puede señalar que esta técnica no es muy común en México.

**Cuadro No.13: Realización de presupuesto en un solo programa o por departamento en las bibliotecas universitarias encuestadas**

PROGRAMA	N°	%
UNO SOLO	31	62%
POR DEPARTAMENTO	14	28%
NO CONTESTARON	5	10%

El cuadro 13 muestra que en 31 bibliotecas que representan el 62%, lo realizan con un sólo programa; que en otras 14 es decir, el 28% lo hacen por departamento y en 5 bibliotecas no contestaron.

En términos generales esto quiere decir que al trabajar la mayoría de las bibliotecas con un sólo programa, en vez de hacerlo con distintos programas las pone en desventaja de poder establecer prioridades y así resolver en orden jerárquico las necesidades que se vayan integrando al formar el presupuesto global o total.

En otro rubro, se observa en el cuadro No.14 en cuántas de las bibliotecas se establecen prioridades en los programas y el presupuesto y cuantas no asignan prioridad a estos rubros.

**Cuadro No.14: Asignación de prioridades en los programas realizados por departamento.**

PRIORIDAD	N°	%
SI	14	28%
NO	31	62%
NO CONTESTARON	5	10%

Los datos del cuadro 14, indican que en el 28% es decir en 14 unidades asignan prioridades a sus programas y se percibe también que el mismo 28% realiza su presupuesto por departamento y el resto lo maneja en un sólo programa y finalmente las 5 o el 10% que no lo realiza.

Esto quiere decir que en el 28% le dan la importancia correspondiente a ciertas actividades pendientes del presupuesto anterior o bien es lo que más se requiere en el momento.

**Cuadro No.15: Elaboración de subprogramas dentro de los programas establecidos**

SUBPROGRAMAS	N°	%
SI	31	62%
NO	15	30%
NO CONTESTARON	4	10%
TOTAL	50	100%

Dependiendo del modelo de presupuesto adoptado, el cuadro No.15 muestra que en 31 bibliotecas, que representa el 62% del total, elaboran subprogramas dentro del o los programas que se realizan en ellas; también indica que en 15 unidades, que representan un 30%, no lo hacen y en otras 4 que representan un 8%, no contestaron.

Dentro de las 31 bibliotecas que elaboran subprogramas se encuentran tanto las que realizan el presupuesto en un solo programa como las que lo hacen por departamento y en ocasiones algunas asignan las prioridades no a los programas sino a los subprogramas.

**Cuadro No.16: Realización de presupuesto por rubro para cada actividad**

PRESUPUESTO POR RUBRO	N°	%
SI	31	62%
NO	14	30%
NO CONTESTARON	5	8%
TOTAL	50	100%

Como lo muestra el cuadro No.16, sólo 31 bibliotecas que representan el 62%, preparan su presupuesto por rubro, para cada actividad y un 30%, es decir, 15 bibliotecas no realizan tal actividad y las cinco restantes no respondieron. Analizando se puede decir que además de hacer programas, realizan subprogramas y las dividen por rubro en cada actividad que se requiere, haciendo un presupuesto o bien cotizaciones para cada actividad que se realiza.

En una visión panorámica, el cuadro siguiente permite identificar el peso de los componentes teóricos tomados en consideración para la planeación en las distintas bibliotecas que integraron la muestra para este estudio. En el cuadro de información se presenta diferenciada por instituciones la clasificación de las bibliotecas.



De acuerdo a la teoría del presupuesto y quién debe realizarlo, así como el número y porcentaje de cada una de las respuestas que se obtuvieron por institución, tanto publicas como privadas, el resultado es el siguiente.

Analizando el cuadro anterior se puede percibir:

Del primer rubro se observa que sólo 5 bibliotecas del IPN, que representan un 23% de su total cuenta con bibliotecólogos y en 17 que es el 77% no lo tienen. De la UNAM destaca que en 7, el 39% de su total tiene bibliotecólogos, 6 que es un 35% no y 5 que no contestaron, y son el 25%. De la UAM, de las 3 unidades que representan el 100%, cuentan con ellos. De las instituciones privadas, en la del Valle, en 4 unidades que representan el 80% tienen solo 1, en el restante 20% no lo tienen. En la IBERO no cuentan con un bibliotecólogo como responsable y en el ITESM sí.

Esto significa que sólo la UAM como institución pública cuenta con personal capacitado para coordinar sus bibliotecas pese a que es la UNAM en donde se imparte la licenciatura, mientras en el IPN ni siquiera se le considera como necesidad. En comparación, de las privadas, la Universidad del Valle casi en su mayoría cuentan con personal del área, lo mismo que el ITESM, en cambio la IBERO no.

En consecuencia, de acuerdo con los resultados, en muchas instituciones resalta la urgencia de que las autoridades deben considerar la necesidad de los profesionistas del ramo en la conducción y manejo de sus bibliotecas para que estas cumplan con sus responsabilidades.

Concerniente al financiamiento el IPN ocupa la delantera ya que el 100% de sus 22 bibliotecas reciben presupuesto. En la UNAM esta proporción se reduce de tal modo que son 16 o sea el 89% las bibliotecas que lo reciben, lo que sucede también a un con las 20 o el 11% que no contestaron. En las tres unidades de la UAM obtienen recursos y lo mismo sucede en las privadas.

Referente a la elaboración del presupuesto, en el IPN 11 de 22 lo elabora, el cual representa el 50%. Por su parte de la UNAM destaca que en un 44%, es decir 8 unidades lo elaboran pero a su vez otro 44% no lo hace, el restante 11% no contestaron. De la UAM destaca el 100% que elabora presupuesto. En las privadas en 5 unidades, esto es, 100% de las del Valle y en otro 100% la IBERO y el ITESM si elaboran.

De la información se desprende que de las bibliotecas del IPN, solo la mitad elaboran presupuesto y son las que se encuentran en mejores condiciones. Por lo que respecta a la UNAM también resalta que en casi la mitad lo hace, lo que les permite que sus bibliotecas continúen trabajando y sirviendo como se ha venido haciendo, en tanto las que no lo realizan no conocen el presupuesto más que lo que van ejerciendo, sin saber como controlarlo. En cambio la UAM no tienen mayor problema con ello, pues las tres unidades lo realizan; lo mismo acontece con las privadas, en donde es una obligación hacerlo, lo que les permite mejorar, específicamente destacan en ese sentido las del Valle y las otras dos IBERO e ITESM, obteniendo buenos resultados con su elaboración.

Respecto a quien elabora el presupuesto, en el IPN, en 10 de sus bibliotecas, es decir el 45% es el responsable quien lo hace y en 11, que es un 50% en donde no es el responsable quien lo elabora. De la UNAM, resalta que son 9, es decir el 50% de en donde lo hace el responsable, en otras 7, equivalente al 39% no es el responsable y finalmente en 2, es decir un 11% no hubo respuesta. De la UAM destaca un 33% en que es el responsable el que elabora el presupuesto y el 67% que no es esta instancia. En las instituciones privadas destaca que en todas es el responsable quien elabora el presupuesto.

De acuerdo a los resultados resalta que en donde no son los responsables de las bibliotecas quienes elaboran el presupuesto, se observan carencias.

Observamos que 14 o sea el 64% de IPN sin especificar quien lo elabora, toman en cuenta a los jefes de departamentos o áreas que se encuentran dentro de la biblioteca y que 8 o sea 36% no. En la UNAM 8 que es un 44 % también los toman en cuenta y el otro 44% no, teniendo 2 o sea un 11% que no contestó. En la UAM las 3 o sea el 100% si toma en cuenta a los otros departamentos; en las del Valle solo 3 o sea un 60% y 2 o bien un 40% que no; en la IBERO e ITESM es un 100% que sí.

Significa que en más de la mitad en el IPN por lo menos se les pide opinión a los jefes de departamentos y así estos se involucran argumentando sus necesidades. En la UNAM sucede algo similar puesto que sólo la mitad lo hace y la otra mitad no, repercutiendo en algunos servicios que se otorgan. En la UAM se tiene una mejor organización y coordinación con los jefes. En la del Valle más de la mitad lo hacen, pero sería mucho mejor si todas lo hicieran para que sus bibliotecas funcionen como en la IBERO y el ITESM.

En lo que concierne a la participación de los directivos de las escuelas o facultades a las que pertenecen las bibliotecas, en el IPN 14 o sea un 64% si colaboran los directores y 8 que es un 36% que no contestaron. En la UNAM 13 o sea un 72% que si y 5 o bien el 28% que no contesto. En la UAM en las tres que es el 100%. En la del Valle 3 o sea un 60% si y 2 o el 40% no. Y las otras dos instituciones si en un 100%.

Esto quiere decir que el IPN independientemente de quien elabora su presupuesto, más de la mitad acuden a los directivos y departamento de finanzas para que sus presupuestos sean tomados en cuenta por ellos. En la UNAM se observa lo mismo, y sería mucho mejor si quien lo elaborara fuera el responsable de la biblioteca para ser escuchado por los directivos, como en el caso de UAM. Por el lado de las privadas las del Valle llevan a cabo también la participación de los directivos y en las otras que no contestaron es evidente que también es así, como en la

IBERO y en el ITESM donde han obtenido resultados favorables con esta participación, tanto por parte de los directivos como de finanzas debido a que saben hasta donde pueden pedir.

De acuerdo a su clasificación en el IPN por contenido 3 o sea un 14 % es principal, 6 o sea 27% auxiliar y 13 o sea un 59% no contesto, por forma, 2 o sea un 9% es flexible y 20 o sea un 91% fijo, por duración 22 o sea el 100% cortos.

Como era de suponerse los presupuestos son fijos, lo que es una limitante, a un que por otro lado revista una ventaja por ser de corto plazo, así en cuanto uno se agote ya se tiene elaborado el siguiente

En la UNAM solo 6 o sea un 33% que es principal, 9 que es un 50% es auxiliar, 3 que es un 17% que lo manejan como ambos, 4 que son flexibles o sea un 22%, 12 que es un 67% son fijos y dos que no contestaron con un 11%, por su finalidad 1 que es el 6% de promoción, 8 que es un 44% de difusión, 6 o sea un 33% de ambos y 3 o bien 17 que no contestaron.

Quiere decir que la mitad maneja su presupuesto como auxiliar y es válido puesto que el presupuesto depende de otro presupuesto mayor o del global de la institución, de ahí se desglosa el de biblioteca.

En su mayoría son fijos y lo mismo que en el IPN son limitantes y los que son flexibles en ocasiones son para recortar y eso tampoco es conveniente, todos son cortos pero van acorde con su anualidad y requerir más, en lo que concierne a la finalidad, no importa donde lo clasifiquen, pero que tengan un idea de para qué y cómo quieren su presupuesto, lo que les permita ubicarlo en ambos.

En la UAM sólo uno lo maneja como principal y esto representa un 33%, 2 que lo ubican como principal y auxiliar que representa un 67%, un 33% lo maneja como flexible y otro 67% como fijo, y en las tres unidades o sea un 100% cortos.

Significa que ubican su presupuesto dependiendo en donde se

encuentre, si lo incorporan en el presupuesto global de la institución es auxiliar, si lo hacen sólo para la biblioteca es principal; ambos son válidos, a condición de que se elaboren; más aún, si los tres fueran flexibles le sacarían más ventaja apoyándose en su duración de corto plazo.

En la Universidad del Valle, de sus presupuestos un 20% es flexible y el otro 80% es fijo, en las 5 bibliotecas o sea el 100% son cortos.

Significa que la mayoría son principalmente fijos, todos son cortos, lo cual es aceptable pues en la biblioteca se utilizan ambos casos; la IBERO y el ITESM su presupuestos son principales, fijos, cortos.

Otro resultado interesante es el celo sobre los recursos, así en el IPN 21 o sea 95%, la UNAM con 16 en un 89%, la UAM en un 100%, el Valle en las 5 o sea otro 100%, la IBERO y el ITESM en un 100% si vigilan su presupuesto.

Lo que significa que todas llevan un control del presupuesto obtenido y eso les da ventaja pues saben qué tanto van ejerciendo.

En lo que concierne al establecimiento de normas, operación de controles, e interpretación de resultados en el IPN 4 o sea el 18% si lo hace y 17 o sea un 77% no y 1 que es 5% que no contestó. En la UNAM 10 o sea el 56% si lo hace, 6 de ellas o sea el 33% no y 2 que es 11% que no contestó. En la UAM las 3 unidades o sea el 100% si, en la del Valle 4 que es un 80% si y 1 o bien el 20% que no; la IBERO y el ITESM en un 100%.

Observamos que en el IPN la mayoría no lo realiza y esto afecta puesto que no tienen una idea clara de cómo responder a su presupuesto. En la UNAM existe un porcentaje más favorable, pero no cubre las expectativas como se debe; en cambio la UAM al elaborar su presupuesto sabe como lo controlaría y una aproximación de cuáles serían los resultados a obtener. Por su parte de las privadas, las del Valle también lo hacen casi en

todas y obtienen buenos resultados, la IBERO y el ITESM lo realizan, completando así la elaboración de su presupuesto y de igual manera con resultados favorables.

En la identificación de ingresos, evaluación de gastos y costos, los resultados son los siguientes: En el IPN solo 6 o sea el 27% si lo hace, 15 o sea el 68% no y 1 que es el 5% que no contestó. En la UNAM 11 o sea un 61% si, 5 que es el 28% no, y 2 con un 11% que no contestó. En la UAM las 3 o bien el 100% si lo realiza, por su parte en la del Valle 4 o sea el 80% si y el 20% no, y es sólo una y en la IBERO y el ITESM lo hacen en un 100%.

Estos resultados permiten formular la hipótesis de que en el IPN no les interesa o no les preocupa qué ingresos o qué gastos puede tener la biblioteca, y por eso mismo no tienen una base para formular su presupuesto. Contrariamente en la UNAM, en más de la mitad se involucran quienes llevan un control de su presupuesto. Por su parte la UAM es una institución que vigila todo lo que se refiere a estados financieros de la biblioteca. Lo mismo sucede con las del Valle que en su mayoría hacen la identificación de sus ingresos, gastos y costos y ni qué decir de la IBERO y el ITESM que lo llevan en un 100%.

En el rubro de las herramientas, en el IPN sólo 2 bibliotecas que es un 9% cuenta con reglas, otras 18 que son el 81% no y el restante 9% no contestó; que sólo 10 o un 45% cuenta con estados financieros, en tanto otro 45% que no, y 2 no contestaron los que equivalen a 9%; para las políticas solo 1 que es un 5% las manejan, 18 que es un 81% no cuentan con ellas y 3 que equivale a un 14 % ni siquiera contesto, se observa que solo 13 o el 59% cuenta con organigrama, 8 de ellas que equivale a un 36% no cuenta con el y 1 que es el 5% que no contestó.

Significa que en el politécnico la mayoría no tiene un reglamento de cómo realizar su presupuesto o con que regirse,

que menos de la mitad cuenta con estados financieros lo cual es inexplicable pues deben de llevar su control; en lo que concierne a las políticas sólo una lo maneja, esto quiere decir que el resto no sabe bajo qué políticas debe elaborar su presupuesto. Por otro lado la mayoría cuenta con cronogramas que les ayuda a llevar un control del presupuesto ejercido dentro del periodo establecido, sin embargo tales organigramas y procedimientos no son tomados en cuenta.

En la UNAM generalmente no cuentan con reglas, pero aún así 16 de ellas, que representan un 89% maneja estados financieros, 6 más esto es, un 33% maneja políticas, 10 o sea un 56% no y dos que es un 11% no contesto; respecto a los cronogramas 15 de ellas, que representan el 83% si tiene, 1 que es un 6% no y un dos que no han contestado; 11 de ellas, es decir un 61% cuenta con organigrama, 5 o bien el 28% no y las 2 que no contestaron; en los procedimientos se tiene un porcentaje favorable ya que son 16 o sea un 89% y 2 que no contestaron.

De acuerdo a estos resultados las bibliotecas de la UNAM no tiene reglamento para su presupuesto y se rigen por el presupuesto institucional, lo que ayuda poco, pues no es específico como se deseará si fuera el propio; lo mismo sucede con las políticas ya que es un porcentaje mínimo quienes lo tienen y las otras igual que en las reglas, se apegan a las del presupuesto general. En cambio para los estados financieros todas lo tienen y eso les ayuda a conocer su presupuesto, aunado a esto si cuentan con el cronograma les permite dar seguimiento a lo gastado en los periodos contemplados. Ninguna de ellas lleva un organigrama para su presupuesto pero manejan un procedimiento para el mismo.

En la UAM solo 1 de 3 que es un 33% cuenta con reglas y 2 que es un 67% no, el 100% cuenta con estados financieros y solo un 33% cuenta con políticas y el 67% no pero se observa que en las tres unidades o sea el 100% cuenta con organigrama y solo un

33% cuenta con procedimientos y 2 que el 67% no.

Esto quiere decir que la UAM no maneja un reglamento presupuestal, ni tampoco políticas y sólo se basan a las del presupuesto general, en cambio cuentan con estados financieros, cronogramas y organigramas y para los procedimientos solo una de las tres unidades cuenta con ellos.

Por el lado de las privadas las bibliotecas de las del Valle sólo una que es el 20% cuenta con reglas para el presupuesto y que 4 que es el 80% no, en los estados financieros es lo contrario el 80% si y el 20% no, para las políticas 3 que es el 60% si 2 que es un 40% no, casi la mayoría o sea el 80% o bien 4 bibliotecas de 5 cuentan con organigramas y procedimientos y el otro 20% no.

Esto significa que en las bibliotecas de la universidad del Valle sólo una cuenta con reglas y al igual que en el IPN y la UNAM, son necesarias tener las propias reglas, puesto que su debido a su carencia, la elaboración es incompleta, no obstante la mayoría cuenta con estados financieros y políticas que les ayudan a llevar el control de su presupuesto y con ayuda del cronograma, con el cual todos cuentan, manejan mejor los periodos en que los tienen divididos, apoyándose también en sus organigramas y procedimientos. Las dos instituciones restantes manejan en un 100% sus presupuestos, lo que se refleja en las bibliotecas.

Respecto a la técnica empleada, todas las bibliotecas encuestadas, tanto públicas como privadas utilizan únicamente el Presupuesto por Programas. Significa que esta técnica es la más conocida y utilizada, bajo los argumentos de que es la técnica más fácil de utilizar.

Para la utilización del PP en el IPN 2 que es un 9% lo hacen por departamento y 17 que es un 77% en un solo programa, teniendo a 3 que equivale a un 14 que no contestaron. En la UNAM, 6 que es un 33% lo hace por departamento y 16 que es un

55% en uno sólo no tomando en cuenta a las 2 que es un 11% que no contestó. En la UAM las 3 unidades o mejor en un 100% lo realiza por departamento. En las del Valle 1 que es el 20% por departamento y 4 o un 80% en uno sólo, por su parte la IBERO y el ITESM lo realizan por departamento.

Elaborar el presupuesto ya sea por departamento o en uno sólo no afecta, por el contrario se debe recurrir a dicho recurso de acuerdo con la mejor técnica para la elaboración de un mejor presupuesto.

En lo que se refiere a la asignación de prioridades a los programas el IPN tiene que 2 o el 9% si asigna, 19 o sea el 86 no y una que no contestó; en la UNAM, 6 o sea un 33% si asigna, 8 es decir un 44% no y 4 con un 22% que no contestó; en la UAM el 100% si lo asigna y en las del Valle 4 o el 80% si, 1 con 20% no, en la IBERO y el ITESM si lo hacen.

Esto significa que quienes si le asignan prioridades a sus programas son solamente quienes realizan su presupuesto por programas y esto les permite obtener recursos para los programas con mayor necesidad.

Para la elaboración de subprogramas y la preparación de presupuestos por rubro aparecen los mismos porcentajes y cuyo resultado es lo siguiente: en el IPN 8 que representa el 36% los elabora, 13 más que son 59% no, y 1 o 5% no contestó. En la UNAM 14 que representan 78% sí, 2 que representa el 11% no y otro 11% no contestó. De la UAM las tres unidades lo hacen; en las del Valle 4 que acumulan el 80% si, 1 es decir 20% no y en la IBERO y el ITESM también lo hacen.

Quiere decir que en el IPN menos de la mitad elabora los subprogramas, mucho menos prepara un presupuesto por cada actividad, por lo tanto no desglosa el programa, esto quiere decir que no realiza la técnica del presupuesto aplicado. Por su parte en la UNAM la mayoría sí lo hace, lo que contribuye a fijar prioridades pues con los subprogramas se puede elaborar

un presupuesto por rubro y para cada actividad. En la UAM realizan todo el desglose puesto que cada departamento de la biblioteca los efectúan puntualmente. Lo mismo sucede en las del Valle en donde la mayoría si lo hace, así como la IBERO y el ITESM.

En conclusión, de las instituciones públicas la UAM es la que cumple en su mayoría con lo establecido en teoría, pues cuenta con personal profesional en su dirección, quienes elaboran el presupuesto casi en su totalidad; le sigue la UNAM, ya que algunas de sus bibliotecas respondieron positivamente a la encuesta aplicada y por último el IPN que no cumple con la mayoría de las especificaciones teóricas en sus bibliotecas.

En contrario son las bibliotecas de universidades privadas las que cubren en una mayor proporción la elaboración del presupuesto, de entre ellas destaca el ITESM que más cumple con lo establecido en teoría, le sigue la IBERO y en último lugar de este grupo aparecen las del Valle las cuales tienen fallas menores para cumplir con el protocolo.

TEORIA DE PRESUPUESTO EN BIBLIOTECA	PUBLICAS						PRIVADAS					
	SI	%	NO	%	N.C.	%	SI	%	NO	%	N.C.	%
LA BIBLIOTECA DEBE:												
Contar con un bibliotecario	15	35	23	53	5	12	5	71	2	29		
Contar con financiamiento	41	95			2	5	7	100				
Elaborar el presupuesto	22	51	19	44	2	5	7	100				
EL PRESUPUESTO DEBE:												
Ser elaborado por el responsable de la biblioteca	20	47	20	47	3	7	7	100				
Contar con la participación resp. de Deptos. o áreas de la biblioteca	25	58	16	37	2	5	5	71	2	29		
Participar los directivos superiores y el director de finanzas	30	70			13	30	3	43			4	57
Ser clasificado en: Por contenido	10	23					5	71			2	29
Principal												
Auxiliar	15	35			13	30						
Principal auxiliar	5	12										
Por su forma	7	16			2	5	1	14				
Fijo	34	79					6	86				
Por su duración	41	95			2	5	7	100				
Largo												
Corto												
Servigilado	40	93			3	7	7	100				
Establecer normas, como operación de control y e interpretación de result.	17	40	23	53	3	7	6	86	1	14		
Identificar los ingresos, evaluar gastos y costos	20	47	20	47	3	7	6	86	1	14		
Su presupuesto cuenta con:	3	7	36	84	4	9	3	43	4	57		
Requis												
Estados financieros	29	67	10	23	4	9	6	86	1	14		
Políticas	8	19	30	70	5	12	5	71	2	29		
Cronogramas	31	72	9	21	3	7	7	100				
Organograma	21	49	18	42	4	9	6	86	1	14		
Procedimientos	8	19	31	72	4	9	5	71	2	29		
Técnica empleada (PP), (PBC), OTROS	40	93			3	7	7	100				
Se utiliza el PBC, debe utilizarse paquetes de decisión												
a) Por cada actividad												
b) En uno solo												
Se debe realizar el análisis de costo-beneficio por paquete												
Las unidades de decisión se realizan por orden de prioridad												
Se utiliza el PP, debe utilizarse en:												
a) Departamento	11	26			5	12	3	43				
b) En un solo programa para toda la biblioteca	27	63					4	57				
De asignar prioridades a los programas	11	26	27	63	5	12	6	86	1	14		
De elaborar los subprogramas	25	58	15	35	3	7	6	86	1	14		
De preparar un presupuesto por rubro para cada actividad	25	58	15	35	3	7	6	86	1	14		

Conforme al cuadro anterior se percibe con claridad cuáles son las instituciones, las públicas o las privadas las que cumplen con lo establecido en teoría.

De la información se desprende que en 15, es decir, en el 35 % de las instituciones publicas cuentan con personal del área en comparación con las privadas en las cuales 5, que representan el 71% de su total tienen ese tipo de personal. Relativamente son las instituciones privadas las que cuentan con mayor cobertura de personal especializado.

Respecto al presupuesto las estadísticas indican que en las instituciones públicas el 51% elabora su presupuesto en comparación con el 100% de las privadas que lo elaboran.

En cuanto a la participación por departamentos, sólo en un poco más de la mitad de las instituciones públicas se da, con un 58%, a diferencia del 71% de las privadas.

Por lo que toca a la vigilancia del presupuesto hay una tendencia al equilibrio entre el 95% y el 100%, repectivamente de instituciones públicas y privadas que lo ejecutan.

En el rubro de establecimiento de normas, operación de controles e interpretación de resultados corresponde el 40% a las públicas y el 86% a las privadas.

En la identificación de ingresos, evaluación de gastos y costos, las públicas lo hacen en un 47% en comparación con las privadas con un 86%.

En cuanto a las reglas se da una situación idéntica ya que solamente un 7% de instituciones públicas cuenta con ellas en tanto las privadas alcanzan el 43%.

Con los estados financieros el comportamiento es de un 67% en las públicas y el 86% en las privadas.

Caso similar también sucede con los cronogramas de las que 172% corresponden a las instituciones públicas y el 100% a las privadas.

También los organigramas se identifican en un 49% de las

instituciones públicas y en 86% de las privadas.

Para los procedimientos las públicas tienen un 19% y las privadas el 71%.

En lo que respecta a la técnica presupuestal, tanto publicas como privadas ocupan el PP y su comportamiento indica que más de la mitad de las instituciones públicas y privadas lo realiza en un sólo programa, con 63% y 57% respectivamente.

En cuanto a la elaboración de subprogramas se observa que las públicas también se quedan abajo en comparación con las privadas, esto se ve reflejado en un 58% y 86% respectivamente. Y lo mismo sucede con el presupuesto por rubro por cada actividad, reflejado en los mismos porcentajes.

Conforme a la información presentada se advierte una marcada diferencia entre las bibliotecas de las universidades públicas y privadas en cuanto a la elaboración de sus presupuestos, apareciendo las universidades privadas como las que dedican mayor atención y canalizan más recursos a sus bibliotecas; lo que puede ser no del todo cierto ya que por un lado son instituciones menores en comparación con las públicas a demás de que numéricamente también son menos que las instituciones públicas, a todo lo cual, puede sumarse el que realicen poca investigación científica, elemento que de alguna manera atenúa sus necesidades.

De las tres instituciones privadas, es la IBERO y el ITESM donde se localizan las mejores condiciones, pero son también a las que se les exige la realización de un programa de trabajo y elaborar y especificar claramente el presupuesto requerido.

Como conclusiones del capítulo destacan una serie de circunstancias que pueden señalarse de la manera siguiente:

1. Aparece como un elemento de preocupación el que en la mayoría de los casos los responsables de biblioteca no sean profesionistas de Bibliotecología ya que son quienes están

preparados para dirigirlos.

2. Es asimismo preocupante que no se elabore el presupuesto para la biblioteca, y en los casos excepcionales en que esto sucede no lo elabore el responsable de la misma.
3. Más aun, en el caso del presupuesto, en donde se elabora, tampoco se hace de acuerdo a los cánones establecidos.
4. Aparece marcadamente la diferencia entre las universidades públicas y privadas respecto a la elaboración de presupuesto y la calidad de los servicios, sin embargo, la cobertura por carreras y número de población es mucho mayor en las públicas que en las privadas, por lo que atender a las causas de las diferencias, respecto a sus bibliotecas, requiere de una investigación de mayor alcance.

## CONCLUSIONES

- A través del trabajo aparecieron numerosas circunstancias con respecto a las bibliotecas, las cuales tienen relación con el servicio, la obtención de recursos y la planificación de la propia institución.
- Una primera circunstancia preocupante es que son pocas las bibliotecas administradas o dirigidas por bibliotecólogos, lo que puede significar poco interés de las instituciones a las que pertenecen, desconocimiento de la existencia de estos profesionistas o como en el caso de las instituciones públicas, el recorte presupuestal para educación y otros rubros implica la reducción de su campo de acción.
- Se advierte que la mayoría de las bibliotecas cuentan con presupuesto asignado, sin embargo, en su elaboración son pocas las bibliotecas cuyo responsable es quien lo elabora, lo que afecta de manera negativa a la propia biblioteca ya que no se puede prever a largo plazo sus requerimientos.
- Por lo que respecta a aquellas en donde si se elabora el presupuesto tampoco lo elaboran siguiendo las propuestas y recomendaciones establecidas sino que las insertan en los presupuestos generales, por lo que en muchos casos no se les informa de los recursos asignados a la biblioteca, dándole prioridad a otros programas o proyectos.
- Por otro lado en este trabajo se detectó que, de las bibliotecas en donde elaboran su presupuesto, en la mayoría de los casos participa el personal docente junto con los directores, de manera tal que no es la evaluación del directamente responsable la que predomina.
- En lo concerniente al cumplimiento del presupuesto, todas los responsables lo vigilan, puesto que son quienes administran tales recursos, evaluando los gastos y costos.

de tal manera que para quienes lo realizan saben el movimiento de las finanzas dentro de la biblioteca.

- Por otro lado, de acuerdo con el análisis de los cuadros se observa que no todos quienes elaboran los presupuestos lo hacen observando el proceso adecuado, por lo tanto, no recurren a las herramientas establecidas, y solo aplican algunas de ellas. Esto tiene diversas implicaciones, por un lado dificulta prever a largo plazo y por el otro establecer las prioridades de la institución.
- De las técnicas presupuestales existentes, se advierte que todos se inclinan por el **PRESUPUESTO POR PROGRAMAS**. Esto puede deberse a que es el más conocido o en su caso el más fácil de manejar, o en último termino, el que se utiliza en la institución en la que laboran.
- En otro sentido, es preocupante que los presupuestos los elaboran en su mayoría las instituciones privadas, esto puede ser por que se les exige o se les permite elaborarlo además de contar con partidas presupuestales específicas, en cambio, en las bibliotecas de universidades públicas solo un porcentaje menor lo elabora, ya sea porque las partidas presupuestales dependen de diferentes departamentos, por reducción de recursos, o por que la biblioteca no se considera importante dentro de la institución.
- Finalmente, es preocupante la situación en que se encuentran la bibliotecas de las universidades públicas, ya que sus posibilidades de cumplir con sus responsabilidades no son acorde a las exigencias que reciben. Se advierte por un lado que no tienen la atención que requieren por parte de las instituciones a las que pertenecen, lo que se refleja en la no contratación de especialistas para dirigir las, la no elaboración de sus presupuestos específicos, la no asignación de recursos, en tanto por el otro lado, enfrenta los retos de una demanda creciente ante el gran incremento

de aspirantes a estudiar una licenciatura o la demanda creciente de materiales vinculados directamente con la investigación. Más aún, en esta época de la globalización económica y la proliferación de la informática, la biblioteca adquiere un papel relevante, ya no solo como espacio de resguardo de los acervos bibliográficos sino como lugares de conexión con el mundo externo a través de las computadoras y otros recursos. Y para cumplir con todo ello, la biblioteca requiere de presupuesto y administración especializada.

## RECOMENDACIONES

- Para que una biblioteca funcione adecuadamente es recomendable que tenga como responsable al personal capacitado, ya que para ello existen los bibliotecólogos, quienes de alguna manera se preparan para ejercer la administración y organización de las bibliotecas.
- Por otro lado se recomienda que, los responsables no descuiden la administración que es una herramienta indispensable para el jefe de la biblioteca. Se sabe de antemano que para que una biblioteca crezca o funcione, requiere de recursos, y para detectar sus necesidades es necesario planificar. La planificación es un requerimiento primordial de las funciones administrativas de organización, desarrollo del personal, dirección y control.
- Es necesario que los jefes de biblioteca se involucren con las finanzas, egresos e ingresos que se tienen dentro de la misma, que dentro de su plan de trabajo elaboren su presupuesto, apoyándose en la técnica presupuestal que más les convenga.
- Que no se conformen con el presupuesto que se les asigna y además que le den un mejor aprovechamiento, que presenten su plan a las autoridades pertinentes y de esta manera hacerles saber que la biblioteca también está viva, que se encuentra en constante movimiento y que existen muchas necesidades que hay que cubrir.
- Es recomendable que las instituciones, principalmente las públicas, dejen o mejor dicho que exijan que sus encargados de biblioteca elaboren el presupuesto y así hacerlos más activos ya que ellos son los que conocen las necesidades primordiales dentro de la biblioteca y así poder lograr que se les de más presupuesto.
- Por la parte de la docencia, es necesario que los planes de

estudio de la carrera de Bibliotecología incorpore, y si ya lo tiene, profundice en el conocimiento de ramas vinculadas con la administración de las bibliotecas, tales como: administración, elaboración de presupuestos, elaboración de proyectos, mercadotecnia, y las que en el futuro sean necesarias.

## OBRAS CONSULTADAS

- ALEJO LÓPEZ, Jaime.** Las bibliotecas universitarias en el contexto de la crisis del sistema. México: UNAM, Dirección General de Bibliotecas, 1984.
- ALVAREZ FIGUEROA, Angélica.** El presupuesto y el control presupuestal. México: El autor, 1997.
- Apuntes de Contabilidad Administrativa 111 UPICSA;** Departamento de finanzas, México, D.F. 1990.
- ARTHUR Seldon y F.G. Pennance.** Diccionario de economía. 4 e. Barcelona: Oikos-tau, 1986.
- BAH, Mamadou; Hernández, G. Solange.** Estrategias presupuestarias ante el costo de las publicaciones periódicas: estudios de casos de bibliotecas de empresas de Montreal. Caracas: I.A.B.N. 1992. 13 h. NOTAS: Publicado originalmente en: Argos, Printems, 1991, vol. 20, No 1.
- BARRON VILLALON, Manuel.** El presupuesto por programas como herramienta de planeación. México: El autor, 1979.
- BETANCOURT VALVERDE, Virginia.** La gerencia de bibliotecas en tiempo de recesión. United States: SALALM Secretariat. 1988.
- BIDART, Jorge Adolfo.** El Presupuesto en la empresa: metodología de un caso práctico. Buenos Aires, 1993.
- BOUNOCORE, Domingo.** Diccionario de bibliotecología; términos relativos a la bibliotecología, archivología, documentología, tipografía y materias afines. 2a de. México, Marymar,
- CAGNOLI, Roberto V.** Administración de bibliotecas. Buenos Aires, Argentina: EB Publicaciones, 1996.
- CUEVAS CORTES, Celso.** Presupuesto base cero como herramienta para toma de decisiones. México: El autor, 1987.
- ESAIN, Ana María; Abate, Alejandro Guillermo.** Qué hace el bibliotecario ante el cambio tecnológico y que hace cuando ese cambio demora en llegar?. Buenos Aires, Argentina: ABGRA, 1991. 11 p. Reunión nacional de Bibliotecarios (26: nov. 6-9, 1991: Buenos Aires, Argentina).

**EVANS, G.E.** Técnicas de administración para bibliotecarios.  
México UNAM, 1980.

**GARZA MERCADO, Ario.** Función y forma de la biblioteca  
universitaria. México: El Colegio de México. 1984.

**GLOSARIO ALA DE BIBLIOTECOLOGÍA Y CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN 1**  
Heastsill Young. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1988.

**GRIEBEL, R.** University library budgets - model and reality. En: New  
Review of Academic Librarianship. 2 1996.

**GWABIN, J. N.** Budgeting techniques for librarians in Nigeria. En:  
Library Focus 9 (1 & 2) 1991.

**IAN Lovecy.** Budgeting in university libraries. Serials 5 (1) Mar  
92, 43-51. 5 refs. 1992.

**ISNAIA VEIGA Santana.** University library and information transfer:  
problems and perspectivas. [Biblioteca universitaria e  
transferencia da informacao: problemas e perspectivas.]. En  
:Ciencia da Informacao 18 (1) 1989.

**J. PERIAM Danton** University library book budgets, 1860, 1910, and  
1960. Library Quarterly 57 (3) July 87, 284-302. tables. 25  
refs. 1987.

**JACOB, Scott Van.** A Latin American periodicals price index. United  
States of America: SALALM Secretariat, 1992. P. 343-350: 1.  
REUNIÓN: Seminar en the Acquisition of Latin American Library  
Materials (35: 1990: Rio de Janeiro, Brasil). Continuity and  
change in Brazil and the Southern Cone: research trends and  
library collections for the year 2000.

**JOHN A. Urquhart.** Library budgeting and the economy. En :Serials'85.  
Proceedings of the UK Serials Group Conference Edited by  
Brian Cox, UK Serials Group, 1985, 8-28. illus. Tables.

**KOONTZ, Harold y Heinz Wehrich.** Administración. 9a de. México:  
McGraw-Hill, 1991.

**KAST, Freemont E.; Rosenzweig, James E.** Administración en las  
organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias. 4. de.  
México: McGraw-Hill, 1988.

- LARIS casillas F. J.** Administración integral. México, continental, 1977.
- LEÓN MÉNDEZ, Gustavo.** Presupuesto base cero. México : El autor, 1979.
- AMADOU Bah.** Budgeting strategies faced with the cost of periodicals: case study of libraries of Montreal businesses. [Strategies budgétaires face au cout des periodiques: etude cas de bibliotheques d'entreprises de Montreal.] 20 (1) Spring 91, 21-26. Tables. Bibliog. 1991
- MARIN ALVAREZ, Luis Mario.** Los servicios de información y la deuda externa. En Revista Interamericana de Bibliotecología. Vol. 1 8 No. 1-2 (ene-dic). (NOT reunión de Egresados de la Escuela Interamericana de Bibliotecología Universidad de Antioquía (8: 1995 : Medellín, Colombia). Colombia: 1995.
- MARTÍNEZ DE SOUSA, José.** Diccionario de bibliología y ciencias afines.- Madrid: Fundación Germán Sánchez Ruipérez: Pirámide, 1989.
- MARIO BRAVO de Luna Hiram; Jeronimo Vargas, Apolinar.** La adquisición y control del material bibliográfico en el sistema bibliotecario de la Universidad Nacional Autónoma de México. Durante los ejercicios presupuestases 1983 y 1984. México: LTNAM, Dirección General de Bibliotecas, 1985.
- MENDOZA SOLIS, Raymundo.** Presupuesto base cero: Metodología para una buena planeación y elaboración del presupuesto base cero. México: El autor, 1988.
- MERCADER MARTÍNEZ, Yolanda.** Presupuestos programaticos para bibliotecas. Biblioteca Nacional de Antropología e Historia, INAH. 1979.
- MORALES CAMPOS, Estela.** "La biblioteca Universitaria como apoyo a la docencia". Bibliotecas y Archivos. No 10 (1979).
- ORTEGA BLAKE, Arturo.** Diccionario de Planificación económica. México: Trillas, 1989.
- PASET, Jean.** Técnica del presupuesto. Costa Rica: San José : Esapac, 1962.
- PONTIGO MARTÍNEZ, Jaime.** El presupuesto por programas en las unidades de información. México: AMBAC., 1 977.

- Presupuesto clave de la planeación y control: Orientaciones practicas para la administración. tr. F. Garza Quiroz. México: Continental, 1974.
- PYHRR, Peter A.** Presupuesto base cero: Método práctico para evaluar gastos. México: Limusa, 1977.
- REGINALD L. Jones y H. George Trentin.** Presupuesto clave de la administración y control. México: continental, 1974.
- RENDÓN VELARDE, David.** Presupuesto base cero en comparación con el presupuesto tradicional. México: EL autor, 1983.
- REYES Ponce Agustín.** Administración de empresas: Teoría y practica. México: Limusa, 1983.
- RÍO GONZÁLEZ, Cristóbal.** El Presupuesto. México: ECASA, 1981
- RODRÍGUEZ VEGA, Jesús; Cruz Velasco, Corneli.** Evaluación y evolución de adquisiciones: un ahorro de tiempo/hombre/puesta en servicio del material documental. México: LINAM, Dirección General de Bibliotecas, 1985.
- ROME ALVAREZ, Oscar Jaime.** Presupuesto por programas. En: Ciencia Bibliotecaria Vol. 3 No. 1 (sep) p. 1 I- 1 3, 16-17. 1979
- SAMETZ de Walsertain, Linda.** Guia de la administración de bibliotecas. Guías para las bibliotecas Universitarias, 1994.
- STUEART, Robert D, .** Library and Information Center Management. 4th. Englewood, Colorado Libraries un limited, 1993.
- SUARÉZ S, Andrés.** Diccionario de economía y administración. México: Me Graw-Hill, 1992.
- SUL H. Lee.** Library budgeting: critical challenges for the future.. Ann Arbor, Michigan, Pierian Press, 1977, 1 1 1 p. illus. tables. refs. bibliogs
- TAMSEN Dalrymple** Budgeting at the library department level: a middle manager's perspectiva Reference Librarian (19) 1987, 39-51. 28 refs
- TAYLOR Federie W.** Principios de la Administración científica: administración industrial y general por H. Fayol. Buenos Aires: El ateneo, 1978.

**TERRY George R.** Principios de la administración. Nueva edición:  
CECSA, 1981.

**THIERAUF, Robert J.** Principios y aplicaciones de administración.  
México: Limusa; Noriega, 1990.

**THOMPSON, James y Reg Carr.** La biblioteca Universitaria:  
Introducción a su gestión: Madrid : Fundación German Sánchez  
Ruiperez, 1990.

**VÁZQUEZ ARROYO, Fancisco,** Presupuestos por programas del Sector  
público en México, Ed. UNAM; México, 1979.

## ANEXO I

El presente cuestionario tiene la finalidad de estudiar la elaboración de presupuesto en escuelas y facultades de nivel licenciatura de universidades tanto publicas como privadas. La información que se obtenga será estrictamente confidencial y con fines académicos, por lo que suplicamos que las respuestas que nos haga favor de proporcionar sean lo más apegadas a la realidad

### I. Instrucciones :

Conteste claramente o marque con una X la repuesta correcta

1Cual es tu profesión? \_\_\_\_\_

### II. Presupuesto

2. La biblioteca cuenta con presupuesto?

Si ( ) No ( )

Si su respuesta es no especificar porque \_\_\_\_\_

3.¿Selleva acabo la elaboración de presupuesto en la biblioteca?

Si ( ) No ( )

Si su respuesta es no especificar porque \_\_\_\_\_

4.¿Quien elabora el presupuesto para la biblioteca? \_\_\_\_\_

5. ¿Para la elaboración del presupuesto participan los responsables de departamentos o áreas?

Si ( ) No ( )

Si su respuesta es no especificar porque \_\_\_\_\_

6. ¿Qué otras personas participan en la elaboración? \_\_\_\_\_

7. De las siguientes clasificaciones donde considera que se encuentra su presupuesto?

- Por su contenido

- Por su forma

- por su duración

Principal ( )

Flexisble ( )

Cortos ( )

Auxiliar ( )

Fijo ( )

Largos ( )

8. ¿vigila el cumplimiento del presupuesto?

Si ( ) No ( )

Si su respuesta es no especificar porque \_\_\_\_\_

9. ¿Cuándo elabora el presupuesto establece las normas, operación de controles y la interpretación de los resultados?

Si ( ) No ( )

Si su respuesta es no especificar porque \_\_\_\_\_

10. ¿En la elaboración del presupuesto identifica los ingresos, evalúa los gastos y costos?

Si ( ) No ( )

Si su respuesta es no especificar porque \_\_\_\_\_

11. ¿supresupuesto cuenta con?

Reglas ( ) Estados financieros ( ) Políticas ( ) Cronograma ( )

Organigrama ( ) Procedimientos ( )

12. ¿Cuál es la técnica presupuestal que emplea?

a) Presupuesto por programas PP ( ) b) Presupuesto Bsace Cero PBC ( )

c) Otros ( )

Especifique \_\_\_\_\_

13. ¿Si utiliza el PBC, al realizar al realizar su paquete de decisión lo hace?

a) Por cada actividad ( ) b) En uno solo ( )

14. ¿Realiza un análisis de costo-beneficio por cada paquete?

Si ( ) No ( )

Si su respuesta es no especificar porque \_\_\_\_\_

15. ¿Las unidades de decisión las realiza por orden de prioridad?

Si ( ) No ( )

Si su respuesta es no especificar porque \_\_\_\_\_

16. ¿Si utiliza el PP, elabora los programas por departamento o en un solo programa para toda la biblioteca? \_\_\_\_\_

17. ¿Asigna prioridades a los diferentes programas?

Si ( ) No ( )

Si su respuesta es no especificar porque \_\_\_\_\_

18. ¿elabora los subprogramas?

Si ( ) No ( )

Si su respuesta es no especificar porque \_\_\_\_\_

19. ¿Prepara un presupuesto por rubro para cada actividad?

Si ( ) No ( )

Si su respuesta es no especificar porque \_\_\_\_\_

**Gracias**