

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE COMERCIO Y ADMINISTRACION



**FUNCION ADMINISTRATIVA DE
LOS PRESUPUESTOS
EN LAS
ESCUELAS PARTICULARES**

SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
P R E S E N T A
MARIA TERESA VALDES RAMOS

México, D. F.

1976



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
ACULTAD DE COMERCIO Y ADMINISTRACION



SEMINARIO DE INVESTIGACION

MARIA TERESA VALDES RAMOS

MEXICO, D. F.

1976

CALCULO DE IMPUESTOS Y TERCER SEMINARIO DE INVESTIGACION

DIRECTOR DE SEMINARIO:

C.P. MAURICIO DE LA MAZA AMBAL

A QUIEN LE DEBO TODO LO QUE SOY

I N D I C E

| | PAGINAS |
|---|---------|
| INTRODUCCION | 1 |
| I ASPECTOS GENERALES | |
| 1.- PLANEACION FINANCIERA | 3 |
| 2.- PRESUPUESTO Y CONTROL FINANCIERO | 19 |
| A.- Definición de Presupuesto | 19 |
| B.- Concepto de Control | 22 |
| C.- Clasificación de los Presupuestos | 25 |
| D.- Control Financiero - Concepto | 30 |
| E.- Uso de los Presupuestos para el Control Financiero | 32 |
| 3.- PRESUPUESTOS, PLANEACION Y CONTROL DE LAS UTILIDADES | 33 |
| | |
| II.- ESTRUCTURA DEL PLANTEL DOCENTE | |
| 1.- OBJETIVO GENERAL DEL PLANTEL EDUCATIVO | 38 |
| 2.- OBJETIVOS DE LAS DIFERENTES AREAS | 40 |
| A.- Objetivos de Jardín de Niños | 40 |
| B.- Objetivos de la Educ. Primaria | 42 |
| C.- Objetivos de la Educ. Media Básica | 44 |
| D.- Objetivos del Depto. de Relaciones Laborales | 48 |
| E.- Objetivos del Departamento de Finanzas | 50 |
| 3.- POLITICAS | 52 |
| 4.- ESTRUCTURA | 58 |

PAGINAS

III.- MECANISMOS PARA LA ELABORACION E IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE COSTO PRESUPUESTAL

| | |
|---|----|
| 1.- SISTEMA DE COSTO EN EL PRESUPUESTO | 64 |
| 2.- REQUISITOS PARA EL SISTEMA DE COSTOS | 68 |
| 3.- TIPOS DE COSTOS PARA ADMINISTRACION DE ESCUELAS | 69 |
| 4.- NORMAS DE COSTOS | 74 |
| 5.- CENTROS DE COSTOS | 75 |
| 6.- REGISTRO DEL PRESUPUESTO | 77 |
| 7.- INFORMACION SOBRE EL DESARROLLO EN LAS DIFERENTES AREAS | 79 |
| 8.- CUENTAS DE MAYOR PARA EL CONTROL PRESUPUESTAL | 82 |

IV.- CONTROL DE LOS PRESUPUESTOS

| | |
|----------------------------------|-----|
| 1.- CONCEPTO | 84 |
| 2.- TOMA DE DECISIONES | 86 |
| 3.- CENTROS DE CONTROL DE COSTOS | 87 |
| 4.- FORMAS DE CONTROL | 101 |

V.- CONCLUSION 104

VI.- APENDICE - CASO PRACTICO 112

INDICE DE CUADROS

| | PAGINAS |
|---|---------|
| COMPORTAMIENTO DEL COSTO EN RELACION AL VOLUMEN DE ACTIVIDAD | 29 |
| ORGANIGRAMA FUNCIONAL | 60 |
| ORGANIGRAMA JARDIN DE NIÑOS | 61 |
| ORGANIGRAMA PRIMARIA | 62 |
| ORGANIGRAMA EDUCACION MEDIA BASICA | 63 |
| ANALISIS DE COSTO POR FUNCIONES O AREAS | 67 |
| COSTOS POR ALUMNO - (DETERMINACION DE) | 71 |
| ANALISIS DE COSTO POR GRUPO | 72 |
| PRESUPUESTO - SUELDOS Y SALARIOS Y GASTOS COLATERALES | 89 |
| PRESUPUESTO GASTOS DE OPERACION | 92 |
| PRESUPUESTO DE EFECTIVO | 94 |
| PRESUPUESTO DE OPERACION | 95 |
| BALANCE PROYECTADO | 97 |
| ESTADO COMPARATIVO DE BALANCE PROPORMA Y REAL | 98 |
| ANALISIS COMPARATIVO DE RESULTADOS | 99 |
| ANALISIS DE GASTOS DE OPERACION | 100 |
| MODELO DE REPORTES POR AREAS DE RESPONSABILIDAD | 103 |
| FLUJO DE EFECTIVO | 103' |

INTRODUCCION

Consciente de las necesidades educacionales de la Nación y considerando el alto porcentaje de la juventud mexicana -- destinataria a la misma y por otra parte analizando los -- tres sectores económicos de la población estudiantil:

El primero muy pequeño con suficientes recursos que puede y debe costearse su educación; el segundo no muy grande -- pero sí considerable formado por nuestra clase media que -- con esfuerzos puede costear modestamente sus estudios; y -- un tercero y último lamentablemente el más numeroso y también el más desprotegido económicamente, cuyo subsidio cubre el presupuesto nacional para la Educación.

Quiero enfocar este trabajo "LA ELABORACION DE PRESUPUESTOS EN ESCUELAS PARTICULARES" al segundo sector.

Pretendo contribuir en forma pequeña para que la educación privada que por falta de recursos económicos suficientes --

no cuenta con una administración experta, pueda abatir los costos de la enseñanza y de este modo ampliar su proyección cada vez más, al mayor número posible de alumnos.

Mis aspiraciones se verán cumplidas si las consideraciones que a continuación expongo, contribuyen a ampliar los horizontes ya existentes, o despiertan el entusiasmo por buscar nuevas pistas.

No quiero olvidar que la educación es un derecho y no un privilegio, y que la justicia es igual para todos.

I.- ASPECTOS GENERALES

1.- PLANEACION FINANCIERA

A) CONCEPTO DE PLANEACION

La planeación puede conceptuarse como una de las funciones fundamentales de la administración en todo tipo de empresas, instituciones y organizaciones en general.

Su importancia radica en el proceso de selección que se debe llevar a cabo, entre diferentes alternativas que se puedan identificar para desarrollar las operaciones o actividades de una organización dada.

Tanto las alternativas iniciales como la escogida finalmente, deben ser seleccionadas en función de uno o varios objetivos establecidos para la organización como un sistema, y para cada una de sus partes integrantes, como subsistemas del mismo.

Los objetivos por lo tanto, los hay parciales y globales y deben ser coherentes para facilitar el logro de todos y

cada uno de ellos.

El objetivo de la organización particular a la cual está enfocado este trabajo es: "PROPUGNAR POR TODOS LOS MEDIOS-LEGITIMOS A SU ALCANCE POR EL INCREMENTO DE LA EDUCACION - INTEGRAL DE LOS ALUMNOS".

Más adelante mencionaremos los medios que usará el Consejo de Administración, como principal responsable del plantel-educativo.

El ciclo-planeación, organización, dirección y control, es en realidad el principio de algo, más bien que el punto terminal, ya que la finalidad principal del proceso de planeación consiste en influir en el futuro tomando en el presente acciones predeterminadas y lógicas.

La planeación lleva en sí la preparación de métodos, es estrategias y enfoques alternos, diseñados con el fin de ayudar a los organizadores para el logro de los objetivos por medio de planes que le darán una base sólida al delegar obligaciones y al tiempo de proyectar los beneficios deseados en el uso de las combinaciones de los recursos disponibles.

La etapa del proceso de planeación debe organizarse, dirigirse y ejecutarse eficientemente, con el fin de lograr

una planeación sistemática y comprensiva, por lo que se --
hace necesario e indispensable crear unidades de planea --
ción en toda la institución, dentro de sus divisiones o --
departamentos. (Jardín de Niños, Primaria, Educación Media
Básica, Administración), además de contar con la ayuda de
asesores especializados. Es importante hacer notar que la
probabilidad de éxito de esta función de planeación dismi --
nuye conforme aumenta la autonomía de la misma dentro de --
la empresa; con esto no se quiere decir que no exista un --
grupo de planeación sino más bien que no debe tener toda --
la responsabilidad de ella. La planeación debe existir en --
forma simultánea en la mayoría de los niveles, si es que --
no pueda efectuarse en todos. Para que la planeación sea --
efectiva dentro de la empresa, debe ser coordinada, metó --
dica y conceptualmente, desde la alta gerencia, por medio --
de juntas o comisiones revisoras de la planeación.

La función administrativa de la dirección de una empresa --
se desprende de la función económica, alrededor de lo que --
tiene que ser administrado; en términos generales, la ad --
ministración planea, organiza, dirige y controla. En su --
mayor parte estas actividades son de carácter intelectual,
y se llevan a cabo en una forma simultánea, pero cada uno --

de estos conceptos o actividades tienen en común que re --
quieren la toma de decisiones.

La dirección por medio de la toma de decisiones se conviert
te en el motor que impulsa la marcha de la administración,
ya que ésta implica la selección entre las alternativas --
disponibles, que ayuden al logro de las metas perseguidas.
Como se decía anteriormente el control de este ciclo es en
realidad el principio más que el punto final, ya que gene-
ran conjuntos de planes que van más allá de la condición -
que los origina produciendo cambios en los proyectos de --
planeación y organización.

Sus funciones tienen cuatro fases: en la primera se deter-
minan y fijan los propósitos, en la segunda se dan las norm
as con las cuales podrá juzgarse la ejecución, en la ter-
cera se formulan las técnicas para que las mediciones ten-
gan sentido y en la cuarta se determina si se necesitan --
correctivas, y se establecen los caminos, para hacer ajus-
tes en tiempo y lugares apropiados.

Cuando el control entra en su fase correctiva, no se puede
seguir considerando como paso final en la planeación, or-
ganización, dirección, control, sino antes bien se conviert
te en el paso inicial, lo que ocasiona otra secuencia de -

control, planeación, organización, dirección. Porque el -- control administrativo va más allá del concepto común de -- verificación y comparación, se considera íntimamente liga- do a planeación ya que el control no se dá en las organi - zaciones por mera casualidad, sino que por lógica adminis- trativa, el proceso es pensar cómo se podrá hacer algo y - cómo se podrá controlar eso que se piensa hacer.

El ciclo "planeación, organización, dirección, control", - se basa en el principio de retroalimentación. Por medio de la retroalimentación observamos los resultados obtenidos; - son una información que al ser comparados con los objeti - vos o en su caso con lo pronosticado nos llevan a tomar -- decisiones, que serán la selección de un curso específico- de acción que nos lleve a lograr los resultados esperados; estas medidas correctivas, deben planearse, organizarse, - dirigirse y sujetarse nuevamente a ser controladas, cum -- pliéndose así el principio de retroalimentación.

En un enfoque tradicional se puede decir que la Administra- ción Financiera consiste en maximizar el patrimonio de los dueños de la empresa o institución, a través de la correc- ta consecución, manejo y aplicación de los fondos que re - quiera la misma.

En otras palabras: conseguir el dinero inteligentemente, - manejar adecuadamente dicho recurso, destinarlo dentro de la organización a los distintos sectores que producen por lo que sus funciones deben ser:

- 1.- Conseguir la cantidad adecuada para la em -- presa.
- 2.- Que el dinero se vaya a donde se debe ir.
- 3.- Que el dinero produzca.
- 4.- Que se deje todo preparado para conseguir -- más dinero cuando sea necesario.

Obviamente, todo esto se debe encaminar a la consecución - de un objetivo, que sería aumentar el valor de la empresa. En un país como el nuestro, en el que los recursos econó - micos (dinero) son escasos, esta actividad será cada vez - más difícil y su desempeño de mayor trascendencia dentro - del país y de la misma empresa.

Generalmente se definen dos objetivos claves dentro de la - Administración Financiera:

- a).- Objetivo Liquidez
- b).- Objetivo Productividad (Rendimiento)

a).- Objetivo Liquidez:

Debido a la importancia que representa el efectivo en cual

quier empresa para poder pagar cuentas, el efectivo se convierte en un foco de interés. Este efectivo puede proceder de fuentes internas y fuentes externas, que debe de convertirse en un flujo de fondos, que deberá irrigar a toda la empresa, para lo cual se necesitará un nivel de efectivo equilibrado de acuerdo con el giro de la misma.

b).- Objetivo Productividad:

Este segundo objetivo de la Administración Financiera es el de disponer los usos y fuentes de fondos (dentro de los límites de su autoridad) de tal forma que la empresa reciba el mayor rendimiento posible sin exponerse a riesgos indebidos, para lo cual se tendrá que invertir el dinero en partidas de Activo sin exponer la liquidez de la empresa y concertar las fuentes suministradoras de fondos sin incurrir en deudas excesivas, maximizando la utilidad del negocio y los beneficios del capital de los dueños.

Este trabajo se enfoca a la administración de Escuelas Particulares, donde su objetivo principal será no la búsqueda de utilidades sino la prestación de un servicio eficaz a la sociedad como un conjunto, colaborando en la busca de la realización personal de cada uno de los individuos que le han sido encomendados.

Nuestro país se encuentra en una etapa de franca lucha por su desarrollo, por lo cual es válida la existencia de ---- instituciones privadas que presten su ayuda desinteresada al gobierno para el logro de la educación del individuo.

Sin embargo, el que este tipo de instituciones no tenga -- como objetivo la maximización de sus utilidades no quiere decir que no necesite recursos económicos suficientes y -- adecuados para su subsistencia, ya que en la mayoría de -- los casos sus ingresos son principalmente por las cuotas - fijadas, y éstas son establecidas de acuerdo con egresos - pronosticados. Son pocas las que cuentan con donativos o - subsidios, pero sí contraen todas las obligaciones legales de cualquier otro tipo de empresa, en lo que se refiere a -- su personal tanto docente como administrativo, así como -- los gastos de instalaciones y de consumo, como luz, agua, - teléfono, rentas, materiales, papelería, etc.

De estos pocos requerimientos y otros no enunciados se --- desprende la necesidad de una adecuada administración fi - nanciera que asegure la subsistencia de este tipo de insti - tuciones.

Toda empresa debe tener objetivos financieros estratégicos; el proceso de búsqueda y la determinación de dichos objeti

vos le otorgan a las finanzas un papel de capital importancia en la planeación administrativa, para evaluar los cambios constantes en el medio ambiente económico, político, social, tratando de aclarar y explicar a qué ritmo y hasta donde se debe crecer, vigilando que lo planeado se lleve a cabo, buscando la maximización de los valores de la empresa como una entidad económica. Una herramienta administrativa apta para este caso es la planeación financiera integral, que permitirá tener una visión total del sistema que forma la empresa. Esta planeación financiera se debe hacer a corto, mediano y largo plazo, teniendo a la empresa como un conjunto de actividades sistemáticamente interrelacionadas.

El plan financiero nos muestra qué es lo que se debe comprar, producir, vender, y en qué condiciones dar y obtener financiamiento, al mostrarnos cuáles son las fuentes de -- recursos propios y ajenos según la política de la empresa, el monto de éstos, el uso que se les dará y el tiempo que se requiere para poder determinar el costo del financiamiento. El estado de origen y aplicación de recursos proyectados junto con el presupuesto de caja son las herramientas que nos proporcionan la determinación de las ne --

cesidades de recursos y su inversión más conveniente, conociendo la época en que se tendrá que recurrir a un financiamiento externo; así nos permitirá detectar posibles sobrantes de efectivo para destinarlos a pago de deudas o -- hacer inversiones transitorias en valores.

Existen muchas preguntas que pueden hacerse respecto a la obtención de los recursos, los cuales deben estar ligados a las políticas financieras de la empresa, estas son algunas que se han sugerido en algunas publicaciones y otras -- que se han agregado:

¿Qué recursos se requieren para financiar las operaciones de la empresa?

¿Qué estructura financiera debemos conservar?

¿Cuál es nuestro límite de endeudamiento?

¿Cuál debe ser el rendimiento mínimo de nuestro Capital?

¿Cuál debe ser nuestra política de reinversión de utilidades? y ¿La de pago de dividendos?

¿Las acciones deben conservar las características de un -- grupo cerrado, o circular libremente en el mercado?

¿Cuáles serán nuestras fuentes de financiamientos?

¿Cuáles Bancos serán nuestros financiadores?

¿Cómo podremos seguir contando con el respaldo de los in --

versionistas?

¿Cuál es el interés deseado por ellos?

¿Qué otras operaciones podremos efectuar para evitar el --
endeudamiento?

¿De los inversionistas actuales, quiénes quieren conservar
sus acciones y quiénes desean adquirir más?

Muchas otras preguntas pueden seguir, sólo enunciamos és --
tas para darnos una idea de los deseos que pueden tener --
los inversionistas en una organización y qué interés pode-
mos despertar en ellos cuando las utilidades con bases es-
tables van en franca tendencia ascendente.

Para poder aplicar la tasa de remuneración de una inver --
sión como medida de rentabilidad, los beneficios represen-
tan la remuneración del capital invertido en la empresa y --
pueden ser una medida global de la eficiencia empresarial,
es importante establecer un método para medir la rentabi --
lidad de los medios económicos invertidos en una empresa y
sus factores determinantes, y la tasa de remuneración del-
capital original en función de la estructura de este capi-
tal; esto requiere un estudio de los elementos componentes
del Balance patrimonial; tanto de la utilización de los --
fondos como de las fuentes de financiación.

En las escuelas particulares, se da con frecuencia la autofinanciación, ya que como se decía anteriormente, no se -- trata de sociedades con fines lucrativos, pero debe absorber las cargas contractuales y sus responsabilidades ante el personal por sus futuras indemnizaciones; siendo en su mayoría Asociaciones Civiles, hay pocos hombres de nego -- cios que quieran participar desinteresadamente en este tipo de empresas, por lo que ya con antelación se dijo, sus recursos de crecimiento principalmente son los beneficios del ejercicio y la amortización que les permitirán la re -- novación del material didáctico y la conservación de las -- instalaciones para que se puedan mantener las asociaciones en un estado de eficiencia operativo.

Es de mucha trascendencia el estudio que se haga para aplicar los fondos disponibles en la administración de las escuelas, ya que los métodos son cambiantes debido a las técnicas pedagógicas que se han desarrollado, y con facilidad se puede invertir en material que muy pronto será obsoleto. Muy importante es la planeación de las instalaciones puesto que debido a las exigencias que día a día han establecido las técnicas y teorías del aprendizaje en las escuelas, éstas son costosas ya que toda la instalación es es --

pecializada, requiriendo grandes campos para recreo y deportes, de aquí que su costo sea elevado y difícil de repercutir en las cuotas cobradas a los alumnos. En México se cuenta con la competencia que tal vez inconscientemente establece el gobierno, ya que cuenta con buenas instalaciones y la educación, de acuerdo con nuestra Constitución debe ser gratuita a nivel elemental, pero por su propia política, esto se ha elevado a niveles Universitarios. Por otra parte es obvio que la escuela particular presta una ayuda de gran importancia al desarrollo del país; por su responsabilidad y la lucha de subsistencia se ha esforzado en mejorar la instrucción y educación que imparte a sus educandos.

La planeación de personal es de suma importancia y básica, ya que en gran parte, es quien intervendrá directamente en el logro de los objetivos del plantel como institución pedagógica. De acuerdo con las nuevas reformas al Salario Mínimo, y como se decía anteriormente por la competencia que existe con las Escuelas Oficiales, por las prestaciones que el gobierno da a sus empleados se ha producido una crisis de superación de sueldos en las escuelas particulares para no perder los elementos de valor con que cuenta;-

no creo que esté por demás mencionar que las escuelas particulares exigen más y controlan más directamente el trabajo de su personal, lo cual hace que éste sea más pesado, y por lo mismo exija remuneraciones más altas repercutiendo estos costos en las cuotas cobradas, y siendo el renglón de sueldos el de mayor cuantía en los egresos, se recomienda un estudio más minucioso al elaborar el presupuesto de nóminas y prestaciones al personal tanto directivo, docente, administrativo como de servicio.

Las consecuencias de una contratación no equilibrada en el personal acarrearán serios problemas a la institución; pues la falta de personal llevará a una ineficiencia en sus labores y el reclutamiento innecesario del mismo aumentará los costos de operación, bajando así el margen de utilidad que repercutirá en perjuicio de una buena política de autofinanciamiento, o tal vez lleve a la escuela a trabajar con pérdida en sus operaciones.

Los pronósticos, presupuestos, registros estadísticos, son simples herramientas que ayudan a los administradores al logro de los objetivos de la empresa, y para que estos sean eficaces es necesario contar con la amplia colaboración del personal de los diferentes niveles y áreas de la

empresa que requiere de un buen administrador, coordinador de esta función, para que los presupuestos sean útiles y eficaces en el logro de los objetivos, previendo su futuro al traducir sus planes en términos financieros, por lo que viene a ser un instrumento de control administrativo que se usa para medir y valorar la ejecución efectiva, por medio de informes financieros.

El presupuesto se convierte en una herramienta fundamental en la obtención de utilidades. Los administradores deben convencerse y convencer a sus superiores de la importancia que tiene la implantación de un sistema presupuestal, y de que los costos que éste ocasiona se convierte en un aumento notable en las utilidades; que no es solamente papeleo sino una contribución directa a la eficiencia, al control de costos y a la obtención de utilidades; por esto se puede decir que el presupuesto es un plan predeterminado de operación y en términos financieros se diría que son los planes que la gerencia usa para lograr el funcionamiento y el financiamiento de la empresa.

Existen muchas maneras de controlar estos planes, éstas -- pueden ser empíricas o técnicas. Por la experiencia y lo complejo de las actividades de las empresas actuales, los-

administradores se ven obligados cada vez con mayor urgencia a valerse de la técnica para poder desempeñar sus funciones; ellos se ayudan de registros estadísticos, y de modelos de planeación que les den luz suficiente para poder alcanzar sus metas en el tiempo oportuno. Una de las técnicas que ha logrado mayor publicidad y ha demostrado ser -- muy apta para estos fines es el Camino Crítico y el Sistema Pert, que proporciona un medio eficaz para identificar las excepciones.

Tratándose de una escuela particular donde su ciclo de operación es anual, y con un movimiento de efectivo fuerte, -- en medio de un ambiente cambiante y complejo se hace indispensable el uso de herramientas administrativas que ayuden a los directores a lograr sus objetivos, mediante una correcta planificación-control, en los diversos niveles o -- áreas de la institución, donde el tiempo es muy valioso -- para poder dar cumplimiento adecuado a los programas educativos, tanto de la Secretaría de Educación como los marcados por la política interna de la escuela.

2.- PRESUPUESTOS Y CONTROL FINANCIERO

A) DEFINICION DE PRESUPUESTO

Las funciones básicas de las empresas, con la producción, las ventas, las relaciones industriales y las finanzas, para que se realicen precisan de una preparación adecuada y actualizada con los métodos y técnicas administrativas que los empresarios deberán conocer, entre éstas las de mayor importancia son la planeación y el control. La planeación consiste en elegir lo que puede hacerse, y el cómo se va a hacer; para lograrlo deben conocerse los objetivos, y las políticas propias de la empresa. El control implica el conocimiento de estos resultados, es decir, el saber por qué ocurrieron; de esta manera se podrán tomar las decisiones correctivas en el caso de discrepancias con lo planeado. Sin planeación no será posible controlar una actividad ya que en la planeación se fijarán los objetivos en forma mo-

netaria entre otras; para aprovechar al máximo los recursos disponibles de la empresa, se definen las políticas -- que se seguirán para la adquisición de financiamiento externo, y las normas para su aplicación, tanto en forma general como departamental, ya sea a corto o a largo plazo.

Así el presupuesto se define como el instrumento de la dirección de la empresa que se utiliza para la planeación de sus actividades futuras, que permita dirigir el curso de la empresa en un período determinado; éste puede ser mensual, trimestral, anual o quinquenal, comprendiendo el cálculo de todos los ingresos y egresos así como la administración de los recursos ya existentes; tanto materiales como humanos. Es una expresión formal de las políticas, planes, objetivos y metas tanto a nivel departamental como general.

Sus funciones principales son:

- 1.- Definir con acierto las futuras necesidades.
- 2.- Controlar, y evaluar las actividades con --- eficiencia.
- 3.- Medir sistemáticamente las actividades de -- los departamentos y precisar las responsabilidades.

4.- Situar a los directivos en las variaciones -
significativas.

Podremos considerar los presupuestos como una contabilidad en términos de futuro que se irá cotejando con los hechos acontecidos; considerando lo anterior vemos que el presupuesto por sí mismo no es un recurso que resuelva los problemas de la empresa, sino una simple herramienta que sabiéndola aprovechar será valiosísima para la administración. El presupuesto es la base del control, pero no puede ser una medida sensible de control, a no ser que refleje los planes de manera razonable y objetiva.

B) CONCEPTO DE CONTROL

UBICACION DENTRO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

W. T. Jerone 1) nos dice que el control ejecutivo es "cierta clase de esfuerzo sistemático para comparar los resultados actuales con un plan o meta predeterminados, para poder tomar cualquier acción correctiva que fuese necesaria. Es imposible hablar del control ejecutivo desconociendo los estándares de funcionamiento o sin algún plan de acción".

L. Ronichi, en su libro: "El Control Económico y Financiero por la Alta Dirección" (3a. Edición), da un complemento a esta definición al señalar las funciones fundamentales que tiene el control:

- 1) William Travers Jerones, III Executive Control; The Catalyst, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1961.

- a) Medida de la actividad desarrollada.
- b) Comparación de la actividad con los valores previstos.
- c) Determinación del tipo y entidad de las correcciones.

El Administrador es la persona que tiene la responsabilidad de comparar el rendimiento real con el pronosticado y encontrar las causas de las desviaciones.

Requiere que el administrador tenga la información necesaria para poder llevar a la empresa al logro de sus objetivos. Es importante que se tenga un conocimiento verdadero de las medidas de actividad; con esto llegamos a la conclusión de que se requiere del manejo adecuado de las relaciones humanas para poder precisar los estándares de actividad e índices similares. Además, se requiere una coordinación entre los sistemas de control, de toma de decisiones y de información, ya que planear es tomar decisiones y en lo que se refiere a la información, ésta es todo un arte; el ejecutivo necesita información para poder controlar, pero esta información se requiere sea oportuna y adecuada, así el sistema de información será sólo un subsistema de la administración, que ayudará eficazmente a controlar. --

Russell L. Ackoff 2) nos dice: "El control es evaluar las-
decisiones incluyendo las de no hacer nada, una vez que se
han tomado".

2) Un Concepto de Planeación de Empresas. Russell L. ----

Ackoff, Limusa Wiley.

C) CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS

Los presupuestos pueden tener varias clasificaciones:

I.- En cuanto al período referido

II.- Por su importancia

III.- En relación a su origen y efectos

IV.- En cuanto a su elaboración

I.- En cuanto al período referido:

Corto, medio o largo plazo.

Semanales, mensuales, bimestrales, trimestrales, semestrales, anuales, quinquenales, o a mayor plazo.

II.- Por su importancia:

1) Principales o sumarios:

a) Estados financieros presupuestados

b) Estado de situación financiera

c) Estado de resultados

d) Presupuestos o pronósticos de:

Ventas

Costo de Ventas

Compras

Gastos de Operación

Efectivo (o flujo de)

2) Sumarios o analíticos:

Análisis de:

a) Ventas por línea, zona, distrito, etc.

b) Costo de ventas por línea

c) Conceptos integrantes de los gastos de operación

d) Adquisiciones de maquinaria y equipos (proyectos capitalizables).

III.- En cuanto a su origen y efectos:

1) De operación:

a) Básicamente los que se refieren al Estado de --
Resultados.

2) Financieros:

a) Flujo de efectivo

b) Proyectos capitalizables

c) En cierta forma los que se refieren al Estado -
de situación financiera.

IV.- En cuanto a su elaboración:

1) Fijos o rígidos.

2) Flexibles.

Todo presupuesto debe de especificar claramente a qué --- periodo se refiere y cuál es su alcance en el tiempo, ya que una planeación presupuestal deberá extenderse en el futuro tanto como lo permitan los planes de la gerencia y los datos disponibles.

La práctica más acostumbrada es la de elaborar los presupuestos anuales; es factible el predecir los acontecimientos de un año; éstos serán la base para formular la predicción de varios años; así mismo el presupuesto anual, puede ser dividido en meses, bimestres, trimestres, semestres, estas etapas darán mayor facilidad para la aplicación del control y corrección de las desviaciones.

Enfocaremos nuestra atención a los presupuestos en la --- clasificación en cuanto a su elaboración, por creer este punto de mayor importancia y que incluye los tres anteriores.

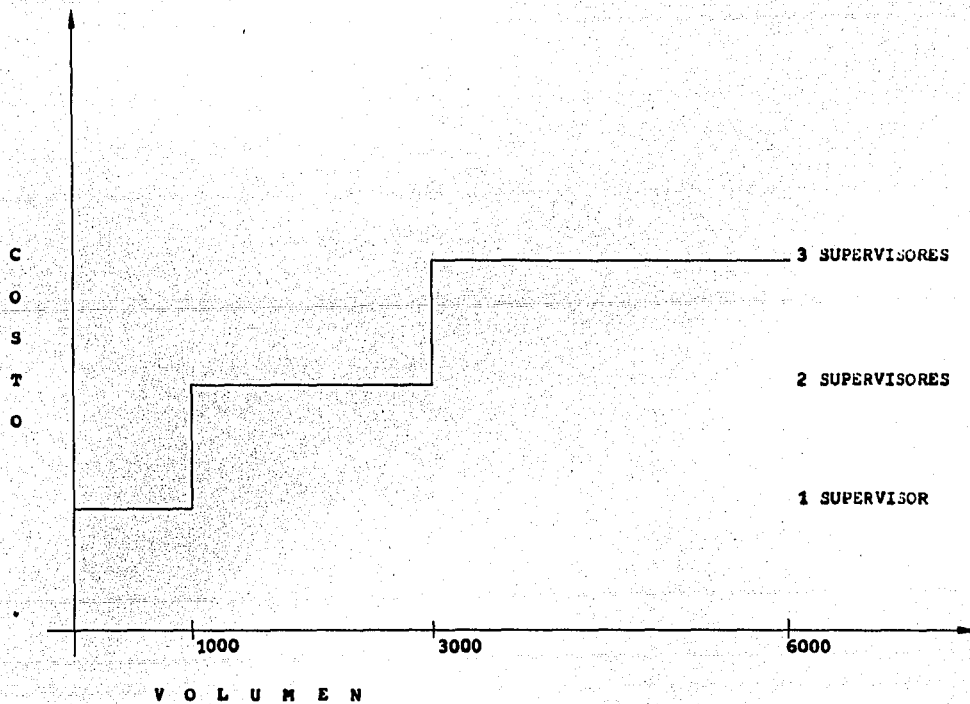
Presupuestos Fijos o Rígidos: Son los que representan una cantidad única, en cuanto a la clasificación tradicional de costos, se preparan para un volumen de operaciones o -

un nivel de actividades determinadas, si hay modificaciones en el volumen o nivel deben reconstruirse prácticamente todos los cálculos.

Presupuestos Flexibles: Una de las características más importantes del presupuesto flexible es el reflejar las reacciones del costo en relación al volumen, o la fijación en el costo por períodos de tiempo, independientemente de los cambios en el volumen.

En el siguiente cuadro se explica este fenómeno.

**COMPORTAMIENTO DEL COSTO
EN RELACION AL VOLUMEN DE ACTIVIDAD.**



D) CONTROL FINANCIERO

CONCEPTO:

Cuando se efectúa el control presupuestado, puede planearse con el fin de alcanzar principalmente estos dos objetivos:

- 1.- Programación y control de las actividades operativas.
- 2.- Programación y control de las actividades financieras.

Nuestra atención se fijará en la segunda, en la que se usan los presupuestos financieros, para lograr la previsión de la situación patrimonial.

El control presupuestario financiero tiene su origen en la actividad operativa, que se traduce en términos financieros y afectan directamente la composición patrimonial; los

conceptos de liquidez y de rentabilidad son el punto central de la planificación financiera para lograr una adecuada administración financiera.

Uno de los objetivos del control financiero, es ver la realización de los gastos en relación a lo presupuestado, esto se extiende un poco más allá de lo que aparentemente parece expresar, ya que existe una interrelación tal en las áreas de las organizaciones, que cualquier movimiento en sus políticas afectan los objetivos de la organización, los que al haber sido expresados en términos financieros requieren de un control que los haga seguir en el camino adecuado para lograr su correcta realización; de lo anterior se deduce que la planeación financiera debe hacerse para lograr el control financiero.

E) USO DE LOS PRESUPUESTOS PARA EL CONTROL FINANCIERO

Siendo los presupuestos un conjunto de documentos, formados por proyectos de operación y posición financiera, que permitan coordinar todas las transacciones planeadas para controlar las actividades de la organización, es fácil comprender la importancia que tienen estos documentos para un administrador financiero que quiera ir evaluando sus actividades y el desenvolvimiento de la empresa confiada a él - en lo que se refiere al logro de utilidades.

El control presupuestal se ve como la técnica auxiliar de la administración que le proporciona los elementos para -- planear, coordinar y controlar sus operaciones por medio - de la determinación de estimaciones proyectadas al futuro.

3.- PRESUPUESTOS, PLANEACION Y CONTROL DE LAS UTILIDADES

LAS UTILIDADES COMO FUENTE DE RECURSOS

El objetivo principal de los presupuestos es el ser una -- ayuda en la obtención de utilidades, por ser un plan formu lado con el fin de utilizar y controlar los recursos de la empresa enfocándolos a la maximización de utilidades.

En una asociación civil, las utilidades vendrán siempre a fortalecer la estructura financiera, ya que su fin no es el de lucrar, ni existe el pago de dividendos, las utilida des podrán ser aplicadas en la misma empresa, por medio de reinversión, en compra de Activos Fijos.

Es de primordial importancia para una escuela particular, - la elaboración de presupuestos para prever y controlar las utilidades, que son indispensables para poder sostenerse y lograr su desarrollo. Este desarrollo debe ir planeado a - corto y largo plazo, tomando en cuenta tanto las necesida-

des del país por crecimiento demográfico, como los avances pedagógicos. Los presupuestos son una herramienta indispensable para lograr la supervivencia de las escuelas particulares; unos de los elementos que más ayudarán en la elaboración de dichos presupuestos son:

- 1.- Subsidios o donativos (en caso de esperarlos).
- 2.- Número de alumnos.
- 3.- Determinación de la cuota de inscripción.
- 4.- Colegiatura anual por alumno.
- 5.- Número de becas concedidas: a) Oficiales, b) ---
Otorgadas por el plantel educativo.
- 6.- Cualquier clase de ayuda económica que la escuela otorgue a alumnos insolventes.
- 7.- Prestaciones al personal.
- 8.- Número de alumnos por grupo.
- 9.- Número de grupos.
- 10.- Número de horas clase por grupo.
- 11.- Costo de docencia por grupo, ya sea por maestras de tiempo completo o por hora clase.
- 12.- Cualquier obligación en que la escuela incurra.
- 13.- Costo del personal: Directivo, Docente, Administrativo, de Servicio.

- 14.- Costo del material Didáctico, gastado por alumno.
- 15.- Depreciación asignable a cada alumno por mobiliario, equipo, etc.
- 16.- Amortización de inversiones e instalaciones.
- 17.- Mantenimiento del edificio e instalaciones.
- 18.- Contribución por alumno para gastos fijos.
- 19.- Contribución por alumno para gastos generales.

Una vez determinado el Costo de la educación por alumno, - el punto de equilibrio y el margen de utilidad esperada, - es importante establecer el límite para conocer cuando el incremento de un alumno obliga al incremento de personal docente, administrativo y de servicio.

Téngase en cuenta que el costo de la educación por alumno, variará de acuerdo con las políticas de la escuela, y de las solicitudes de inscripción, ésta determina que una escuela tenga utilidad o pérdida al recibir un alumno con -- solicitud de rebaja en colegiatura; también la política en la distribución y cobro de gastos anuales puede influir en la cuota determinada por colegiaturas.

Cada organización tiene sus propias políticas que de una manera u otra afectan las utilidades, por lo que requiere de un estudio concienzudo de los objetivos y políticas an-

tes de elaborar presupuestos.

Una vez que el presupuesto ha sido elaborado y aceptado por la persona capacitada se deberán establecer los sistemas de control que se aplicarán y los criterios para ir efectuando las evaluaciones periódicas que ayuden a la realización del plan de utilidades.

II.- ESTRUCTURA DEL PLANTEL DOCENTE

OBJETIVOS.- Definimos los objetivos como el fin, meta o -- resultado que se pretende alcanzar en un futuro determinado mediante la realización de una serie de operaciones, de actividades concretas, de procedimientos, de una función completa, o del funcionamiento de la Institución como un todo.

Por lo que en nuestro Plantel como en cualquier empresa -- tendremos objetivos generales así como particulares en cada área de actividad.

Siendo esta escuela de enseñanza Pre-escolar, Primaria, -- Media Básica, con una población escolar de 840 alumnos y -- divididas en la siguiente forma:

24 grupos de 35 alumnos de los cuales son:

6 grupos de Jardín de Niños.

12 grupos de Primaria.

6 grupos de Secundaria o Educación Básica.

1.- EL OBJETIVO GENERAL DEL PLANTEL EDUCATIVO ES:

"Pugnar por todos los medios legítimos a su alcance por el incremento de la educación integral de los alumnos".

El logro de dicho objetivo está encomendado al Consejo de Administración; quien entre otros medios a su alcance usará los siguientes:

- 1) Recursos suficientes para tener el personal más eficiente, buscando el mejor candidato para cada puesto en todos los niveles, tendiendo a la integración de la comunidad escolar.
- 2) Un local, propio o arrendado, en el que se encuentren - las instalaciones adecuadas a su población escolar.
- 3) Elementos para cumplir con todos los planes educativos - impuestos por el gobierno, usando las técnicas pedagógicas más actualizadas aptas al medio ambiente mexicano.

- 4) Recursos para proveer a la escuela del material didáctico necesario.
- 5) Los ingresos de este Plantel, que serán exclusivamente por concepto de Inscripciones y Colegiaturas cobradas a los alumnos.
- 6) En general, todos los elementos humanos y materiales -- para lograr una combinación de todos los factores que permita que los costos de educación estén al alcance de las familias de la clase media.

2.- OBJETIVOS DE LAS DIFERENTES AREAS

SE CONSIDERAN LAS SIGUIENTES AREAS:

- A) JARDIN DE NIÑOS
- B) EDUCACION PRIMARIA
- C) EDUCACION MEDIA BASICA
- D) DEPARTAMENTO DE RELACIONES LABORALES
- E) FINANZAS

A) Objetivos de Jardín de Niños:

"Dar a los educandos la ayuda necesaria para su desarrollo dándoles seguridad en su persona para el logro de una infancia feliz al ingreso a la sociedad escolar".

A') Los medios que se usarán para el logro de este objetivo son:

Durante el primer contacto de los alumnos con la escuela:

- 1) Los padres de los alumnos serán quienes presenten a sus

hijos dando sus nombres.

En el transcurso del año escolar:

- 1) Se llevará a cabo una dinámica de integración por parte de la dirección, personal administrativo y personal docente del departamento para que los alumnos se sientan acogidos.
- 2) Se hará una presentación sencilla del plan de trabajo.
- 3) Presentación de Maestras de grupo, Maestras especiales y personal del departamento.
- 4) Se les enseñará a los niños sus salones de clase así -- como las instalaciones del Plantel para que se familiaricen con el mismo.

B) Objetivos de la Educación Primaria:

- 1) Promover las actividades docentes para ayudar a una realización de la persona humana respetando a cada uno de los alumnos y maestros que forman esta Institución ---- (S.E.P.).
- 2) Que los alumnos adquieran los conocimientos necesarios, en particular en las áreas de expresión lingüística y numérica, para que sean capaces de comprender y adaptar se a la sociedad en que viven.
- 3) Estimular las habilidades de los alumnos por medio de actividades de expresión lingüística, psicomotriz, gráfica y plástica en orden a su superación personal.
- 4) Que los alumnos desarrollen y encaucen su necesidad de conocer, por la práctica de hábitos de estudio e investigación, para que asuman actitudes responsables en su-

educación y se logre una formación integral.

- 5) Estimular el conocimiento y conciencia crítica sobre -- problemas sociales, políticos, económicos para lograr -- una actitud de respeto, colaboración y compañerismo.
- 6) Promover la formación de una escala de valores que le -- dé al alumno la capacidad de ubicar adecuadamente el -- patrimonio espiritual y material de la sociedad.

B') Medios para lograr dichos objetivos.

1.- Una labor docente orientada para:

- a) El correcto cumplimiento del programa.
- b) La interpretación clara y precisa de la programa -- ción.
- c) El uso eficaz de las guías auxiliares y cuadernos -- de trabajo.

2.- Hacer uso de la discusión y solución de problemas so -- ciales, políticos y económicos.

3.- Uso del lenguaje apropiado y correcto de acuerdo al -- ambiente cultural al que se pertenece.

4.- Recurrir a las cualidades y diferencias de las perso -- nas de cada grupo, para lograr que se respeten y acep -- ten, escuchando opiniones de los demás.

5.- Hacer uso de los diversos medios audiovisuales y mate-

rial didáctico del departamento, así como las instalaciones del Plantel.

C) Objetivos de la Educación Media Básica:

De acuerdo con la Reforma Educativa llevada a cabo por la Secretaría de Educación Pública, a continuación citamos la definición y objetivos de la Educación Básica.

Definición:

"La educación media básica es parte del sistema educativo que, conjuntamente con la primaria, - proporciona una educación general y común, dirigida a formar integralmente al educando y a prepararlo para que participe positivamente en la transformación de la sociedad".

Objetivos:

- 1.- Propiciar que se cumplan las finalidades de la educación, de acuerdo con la filosofía social derivada de nuestra Constitución y de la Ley Federal de Educación.
- 2.- Proseguir la labor de la educación primaria en relación con la formación del carácter, el desenvolvimiento de la personalidad crítica y creadora, y el fortalecimiento de actitudes de solidaridad y justicia social.

cial.

- 3.- Estimular el conocimiento de la realidad del país para que el educando, al valorarla, esté en condiciones de participar en forma consciente y constructiva en su transformación.
- 4.- Inculcar en el educando el amor y el respeto al patrimonio material y espiritual de la nación, capacitándolo para que lo aproveche en forma racional y justa.
- 5.- Lograr una formación humanística, científica, técnica y artística, que permita al educando afrontar las situaciones de la vida con espontaneidad, seguridad en sí mismo y economía de esfuerzo.
- 6.- Proporcionar una sólida formación moral que propicie el sentido de responsabilidad y de servicio, y el respeto a otras manifestaciones culturales, a los derechos de los demás y a la dignidad humana.
- 7.- Promover las actividades encaminadas a la formación de hábitos y actitudes deseables, respecto de la conservación de la vida y la salud física y mental del educando.
- 8.- Proporcionar al educando las bases de una educación sexual orientada hacia la paternidad responsable y la-

planeación familiar, con respeto a la dignidad humana y sin menoscabo de la libertad.

- 9.- Ofrecer los fundamentos de una formación general de preingreso al trabajo y para el acceso al nivel inmediato superior.
- 10.- Profundizar en el conocimiento y el seguimiento del educando en cuanto a su desarrollo integral y a su adaptación al ambiente familiar, escolar y social, para orientar sus capacidades, intereses e inclinaciones y ayudarlo a lograr su plena realización.
- 11.- Intensificar la formación del educando, en cuanto a la significación auténtica de los problemas demográficos, a la urgente necesidad de proteger y conservar los recursos naturales y a la necesidad de contribuir a mantener el equilibrio ecológico.
- 12.- Desarrollar en el educando la capacidad de aprender a aprender, para que esté en posibilidad de participar mejor en su propia formación, considerada ésta como un proceso permanente a lo largo de su vida. (1)

(1) SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA. Educación Media-Básica, México, 1974, Págs. 16, 17 y 18.

C') Medios que se utilizarán para el logro de estos objetivos:

- 1) Hacer uso de los programas de aprendizaje ofreciendo -- simultaneamente la programación por áreas de aprendizaje y por asignaturas mediante programas elaborados por los maestros de las diferentes disciplinas.
- 2) Aprovechar las ventajas que ofrecen los métodos activos para lograr una enseñanza personalizada.
- 3) Incluir actividades curriculares y extracurriculares -- que trasciendan los límites físicos del Plantel.
- 4) Organizar a los alumnos mediante procedimientos dinámicos grupales e intergrupales a fin de conseguir su participación activa y fomentar su responsabilidad, su reflexión, espontaneidad y sentido crítico.
- 5) Recurrir a todos los auxiliares didácticos que promuevan y estimulen el aprendizaje.
- 6) Laboratorios, talleres, biblioteca, salón de proyecciones y demás anexos acondicionados para la conducción -- del aprendizaje.
- 7) Impulsar la cultura general aprovechando los programas educativos de la radio, periódico y televisión.

D) Objetivos del Departamento de Relaciones Laborales:

- 1) Proporcionar al personal administrativo, docente y manual las mejores condiciones de trabajo dentro de las posibilidades económicas de la Institución.
- 2) Estimular al personal a una actualización y superación constante.
- 3) Lograr una concientización de la corresponsabilidad de todo el personal para realizar debidamente el objetivo general.

D') Medios para lograr dichos objetivos:

- 1.- Fijar salarios justos a nivel profesional que, de ser posible, superen los establecidos en la región.
- 2.- Ofrecer al personal cursos de actualización y seminarios y academias de investigación, realizados en un ambiente de convivio.

- 3.- Crear un ambiente de alegría, entusiasmo y cooperación, basados en un respeto mutuo.
- 4.- Organizar dinámicas de grupo para lograr la integración del personal, para evitar la competencia interdepartamental.
- 5.- Asesoría adecuada para la solución de conflictos laborales.

E) Objetivos del Departamento de Finanzas:

- 1) Maximizar el patrimonio de la Institución a través de la consecución, manejo y aplicación de los fondos que requiera la misma.
- 2) Conseguir la cantidad adecuada de fondos para lograr la eficiencia educativa del plantel.
- 3) Cumplir con requerimientos de liquidez y rentabilidad -- para asegurar la supervivencia de la Institución.
- 4) Velar por el prestigio económico de la Institución ante las autoridades gubernamentales, personal interno y ante los Padres de Familia de los educandos.

E') Medios para realizar dichos objetivos:

- 1.- Elaboración de presupuestos departamentales y control de su aplicación.
- 2.- Posibilidad de fijar cuotas adecuadas a las necesidades

- departamentales, teniendo en cuenta tanto los costos -
fijos como los costos variables de los mismos.
- 3.- Facilidades para implantar un sistema de cobros que --
evite pérdidas de colegiaturas.
 - 4.- Alternativas para poner a trabajar de inmediato los --
remanentes de efectivo, usando los flujos de fondos --
proyectados.
 - 5.- Disponibilidad de elementos para evitar fugas de efec-
tivo tanto en la contratación de personal, como en el
mantenimiento del edificio y adquisición de material -
didáctico.
 - 6.- Asesoría apropiada para cumplir con los requisitos fis
cales, obligaciones con el Instituto Mexicano del Se -
guro Social, Infonavit y demás organismos oficiales, -
para evitar multas y recargos, en lo posible.
 - 7.- Elementos para tomar todas las medidas de seguridad, --
orden y limpieza tanto para los educandos como para el
personal usando correctamente los servicios ofrecidos -
por las Compañías Aseguradoras.
 - 8.- Planes para dar uso apropiado a muebles y enseres, lle-
vando un control de los mismos.
 - 9.- Procedimientos administrativo-contables, que permitan -
jerarquizar las compras de Activos Fijos y de artículos
consumibles.

3.- POLITICAS:

Las políticas las tomaremos como las expresan Paul y Faith Pigors; "Una orientación general respecto a como ir pensando cuando se hayan de tomar acuerdos que deban ser válidos para la compañía en su totalidad". (Organización Administrativa de Pfiffer y Sherwood).

Por lo anterior vemos que es imposible que la administración consista en fijar orientaciones generales. Lo conveniente será que los arreglos estructurales se hagan en base a una dicotomía de Política-Administración. Obviamente toda la política de una organización no puede ser determinada por los miembros o representantes de la misma; habrá ocasiones en que podrá tener menor importancia el fin que se persigue que la forma en que se desarrolla una actividad.

De esto se desprende que los miembros de una organización-
estarán interesados en ella aunque no puede establecerse -
la dicotomía previamente citada. Sin embargo, hay que te -
ner en cuenta que se debe establecer la relación apropiada
entre las funciones a desempeñar por los miembros que ----
constituyen la organización en todos los niveles jerárqui-
cos, pues este es el punto vital de una organización par -
ticipativa.

En este Plantel Educativo esta dicotomía se establece al -
tener un Consejo de Administración que es el cuerpo gober-
nante y encargado de establecer la política, y un Director
General quien es el responsable de la Administración de --
dicha política.

Hay que tomar en cuenta que aunque el Director General es-
quien ejecuta la política, habrá circunstancias en que pue
da recomendar ciertas políticas a seguir al Consejo de ---
Administración; pero este último será el responsable de --
adoptar y vigilar que se lleve a cabo la política.

Se debe tener la precaución de que el Consejo de Adminis -
tración sea considerado como el órgano gubernamental que -
goza de todo poder y no pase a ser simplemente un organis-
mo nominal; por lo tanto desempeñará un papel muy impor --

tante, como órgano no tanto de acción sino de apreciación, revisión o de apelación. Para poder realizar dichas funciones es indispensable que el Consejo de Administración no se perpetúe.

La política general de este Plantel Educativo es: El respetar y promover la dignidad de la persona humana de todos los miembros que la integran. Para su logro se auxilia con las siguientes políticas departamentales, que pueden interrelacionarse, y en algunos casos, trasladarse, sin perder por ello, validez ninguna de ellas.

- 1) Que los Padres de Familia sean conscientes que tanto el personal administrativo como el docente son los colaboradores de la educación de sus hijos de quienes ellos son los primeros responsables aceptando y respetando el Reglamento de la Escuela.
- 2) Que los alumnos se desenvuelvan en un ambiente de libertad habiendo aceptado voluntariamente su ingreso al --- Plantel y que perciban que la Institución ha sido constituida para ayudarles a su desarrollo y superación --- personal.
- 3) Se aceptará solamente personal docente debidamente capacitado para el nivel de enseñanza a desempeñar que --

quiera comprometerse a poner todas sus capacidades al -
servicio de los educandos.

- 4) Se dará prioridad al personal propio para ocupar pues -
tos vacantes cuando ellos lo soliciten y estén capaci -
tados para su desempeño.
- 5) El personal de intendencia y de vigilancia deberá de --
sujetarse a un adiestramiento y tener como mínimo su --
educación primaria.
- 6) Los Padres de Familia o sus representantes deberán cu -
brir las colegiaturas en la Caja del Plantel durante --
los 10 días del mes correspondiente.
- 7) Por ningún motivo se efectuarán cobros a los Padres de -
Familia por conducto de sus hijos, ya que los educandos
no son los responsables de dichas deudas.
- 8) Las Becas que otorgue la Dirección del Plantel se some -
terán a la investigación de una Trabajadora Social de -
signada por el Consejo de Administración.
- 9) La información contable será diaria y se presentará al -
Administrador financiero semanalmente.
- 10) Para que el alumno pueda ser aceptado deberá sujetarse -
a una entrevista personal tanto con el Director General
como con el Director del departamento y justificar su -

capacitación por medio de un examen y la documentación requerida.

- 11) Los sueldos y salarios se asignarán teniendo en cuenta los ofrecidos por la competencia y la capacitación personal del empleado; de tal manera que se le motive a una constante superación profesional.
- 12) El Equipo del Consejo Técnico dedicará una hora laborable al estudio de técnicas del aprendizaje y pedagógicas; para que los educandos no sufran por la inadecuada aplicación de las mismas.
- 13) Los grupos de clase serán de 35 alumnos para que el maestro pueda atenderlos personalmente, evitando la masificación en los grupos de estudio.
- 14) No se aceptarán alumnos irregulares en el Instituto.
- 15) Los desembolsos mayores de \$ 100.00 (CIEN PESOS 00/100 M.N.) se efectuarán con Cheques.
- 16) El Director General será la persona que podrá autorizar las compras de Activo Fijo, sujetándose al presupuesto señalado.
- 17) El Administrador Financiero firmará los cheques con Firmas mancomunadas de otros funcionarios.
- 18) Los remanentes en efectivo mayores de \$ 10,000.00 se -

invertirán en Bonos Financieros realizables.

19) Diariamente se depositará el total de los ingresos del día anterior.

20) La Asociación Civil como tal podrá tener los Planteles Educativos que juzgue necesarios siempre y cuando no se propicie la competencia entre sí.

4.- ESTRUCTURA:

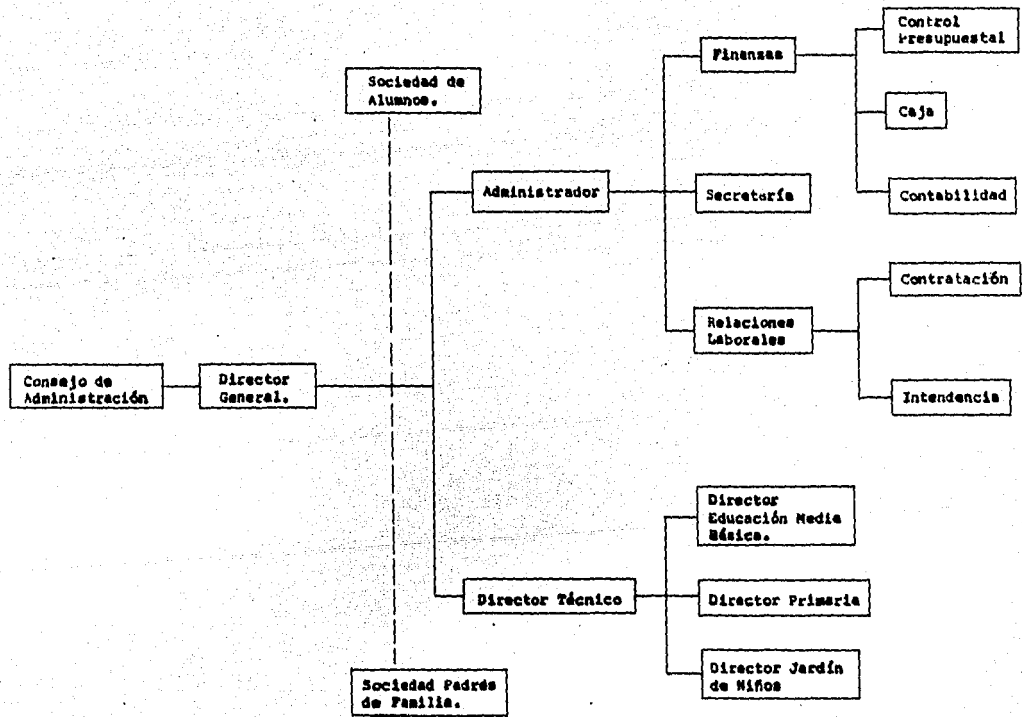
ORGANIGRAMAS DEL PLANTEL

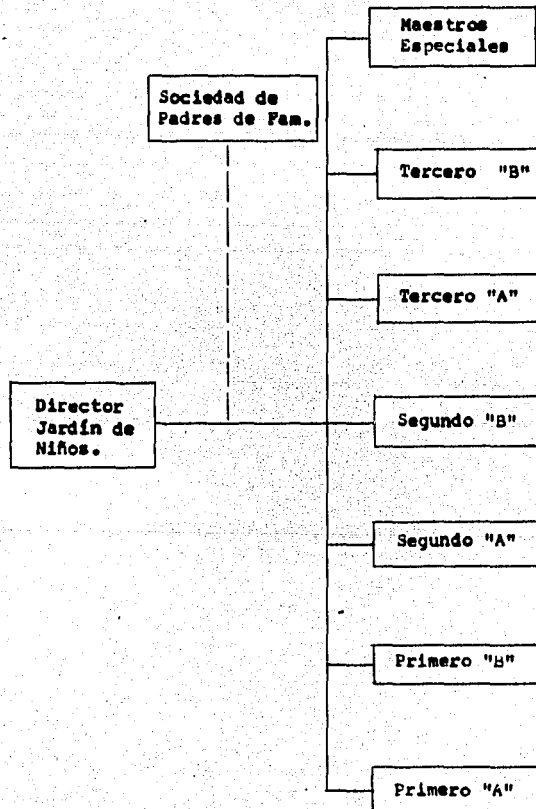
Los planteles educativos como toda empresa tienen su propia organización; por medio de los siguientes organigramas se presenta la estructura orgánica de un plantel educativo, de acuerdo con información que se ha proporcionado una escuela particular que cuenta con varios niveles de autoridad y responsabilidad.

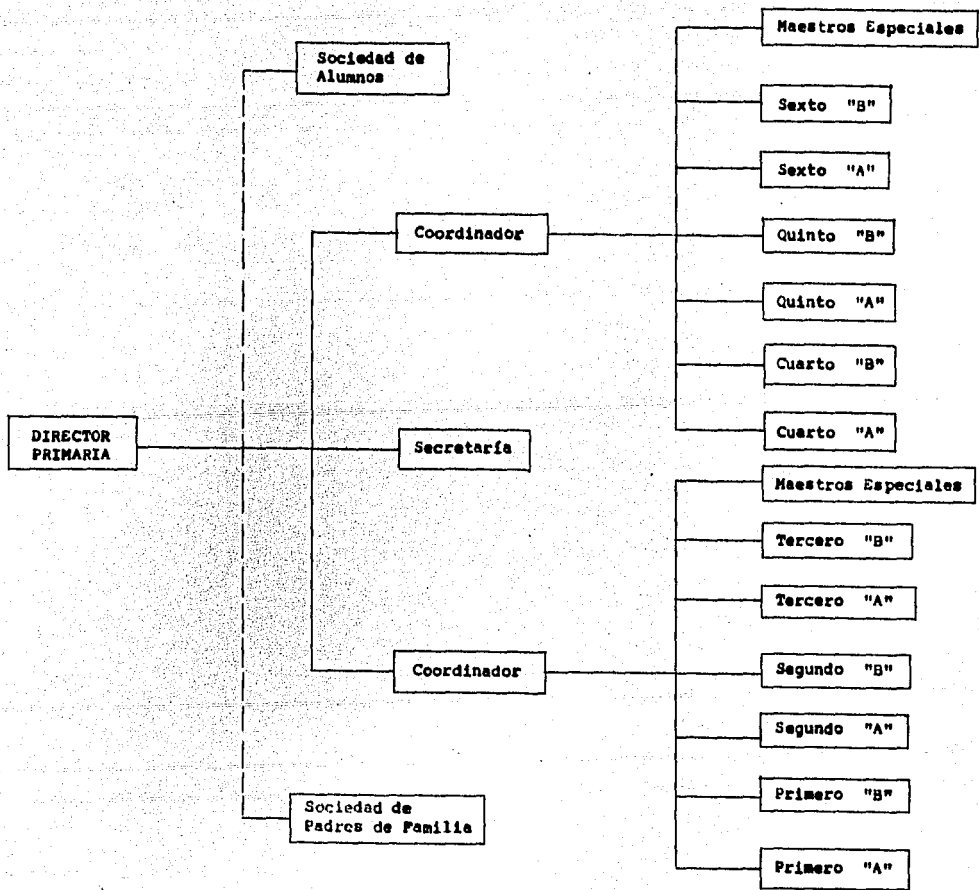
Según este modelo el Consejo de Administración tiene la máxima autoridad y el Director General es el ejecutivo y representante de éste en el Plantel; quien cuenta con la ayuda inmediata de dos funcionarios: Un Director Técnico y un Administrador quienes a su vez se auxilian de otras personas para poder cumplir con sus responsabilidades, y así sucesivamente hasta llegar al nivel más bajo en auto-

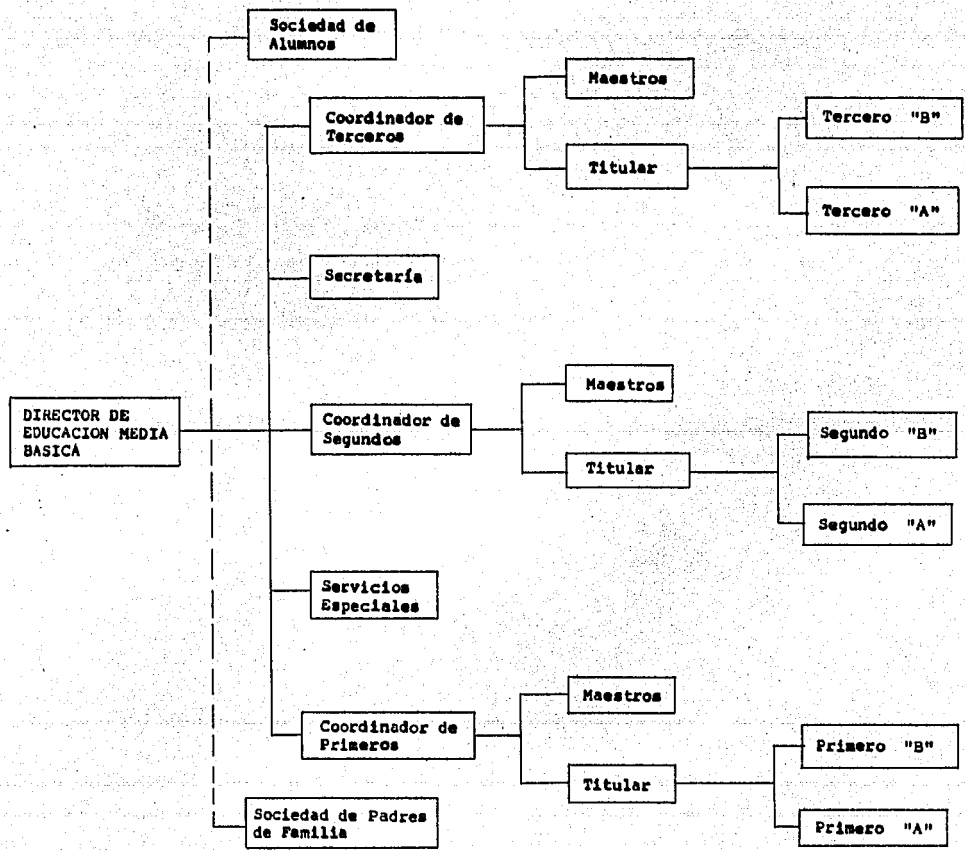
ridad; en este caso se trata de los educandos quienes a --
su vez son los beneficiados directos.

Sin embargo por este organigrama no es fácil conocer el to
tal de personal con el que cuenta el plantel, para esto --
debemos auxiliarnos de los programas de estudio autoriza -
dos por la Secretaría de Educación, de una manera especial
en lo que se refiere a maestros de educación media básica-
o secundaria.









III.- MECANISMOS PARA LA ELABORACION E IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE COSTO PRESUPUESTAL

1.- SISTEMA DE COSTO EN EL PRESUPUESTO

Al igual que la mayoría de las organizaciones, en una ---- institución educativa se hace evidente la necesidad de contar con un presupuesto de tipo flexible; es decir, un sistema que permita el manejo de varias posibilidades tanto en lo que se refiere a ingresos por lo que toca a gastos en un período dado.

Para manejar este sistema, desde luego, se hace necesario clasificar los ingresos atendiendo a su origen, a fin de disponer de un análisis del total de ingresos que la organización obtenga o espere obtener. Por otro lado, los costos además de clasificarse atendiendo a su relación con un tipo de ingresos determinado, deben separarse también en función de su relación directa o no, con el volumen de in-

gresos correspondiente.

Esto lleva, por supuesto, a la separación de los costos en fijos y variables, con las clasificaciones derivadas de éstos, de costos semifijos y semivARIABLES.

Los costos variables se consideran como aquellos que, siendo fijos por "unidad" de operación guardan, por lo tanto, una relación directa con el volumen de operaciones correspondientes; los costos fijos por el contrario, corresponden a totales fijos en el tiempo para determinados conceptos, lo que origina que, para varios volúmenes posibles de operación dentro de un rango establecido el costo unitario se comporte en relación inversa al volumen; es decir, a mayor volumen se obtendrá un mayor rendimiento y por consecuencia un costo unitario menor que operando con un volumen más pequeño en cuyo caso el costo unitario aumentará.

En el caso de las Instituciones Educativas, la clasificación de ingresos debe hacerse, para fines, presupuestarios, por áreas o secciones (Jardín de Niños, Primaria, Educación Media Básica, etc.). Los costos además de seguir esta clasificación deben segregarse también atendiendo a su variabilidad en los términos indicados.

En estas Instituciones, con algunas excepciones, la mayoría

de los costos puede considerarse semifijos, ya que están - en función de la población escolar existente en un periodo determinado; es decir, un grupo completo podrá funcionar - con un maestro, un salón, etc., hasta cierto límite máximo cuanto a número de alumnos que lo integren; rebasando este límite máximo, se hará necesario integrar otro grupo, con sus costos inherentes.

En general, se propone el siguiente juego de cuentas y subcuentas para el manejo de los costos en una Institución -- Educativa:

| | Jardín de Niños | Primaria | Educación Media Básica | Administración y Generales. |
|---|-----------------|----------|------------------------|-----------------------------|
| Sueldos Gratificaciones y compensaciones Seguro Social Infonavit Previsión Social Impuesto 1% Vacaciones Reservas para Primas de Antigüedad Material didáctico Material de escritorio Derechos y cuotas Honorarios Aseo y limpieza Mantenimiento y reparación Renta Depreciación de mobiliario Depreciación de equipo Amortización de Gastos de Inst. Seguros Combustibles Otros impuestos y derechos Energía Eléctrica Agua Teléfono Diversos. | | | | |
| | | | | |

El cuadro anterior está formulado a base de conceptos gené-
ricos, y desde luego no es limitativo, sino solamente enun-
ciativo.

2.- REQUISITOS PARA EL SISTEMA DE COSTOS

Los requisitos para la operación del sistema de costos, en
este caso, son relativamente sencillos; se podrían reducir
a los siguientes:

- 1) Departamentalización de la Institución, con la asigna-
ción precisa de personas y Activos que se destinarán pa-
ra las funciones de cada área o sección.
- 2) Implantación y observancia estricta de un catálogo de -
cuentas estructurado, en lo que se refiere a ingresos y
gastos, sobre las bases definidas en el cuadro inserto-
en el punto anterior.
- 3) Control de la población escolar, para el prorrateo de -
gastos que puedan considerarse de carácter general.
- 4) Definición clara de políticas en cuanto a número de ---
alumnos por grupo, cursos complementarios, con qué se -
impartirán, etc.
- 5) Definición de la política de becas que se seguirá.

3.- TIPOS DE COSTOS PARA ADMINISTRACION DE ESCUELAS

Se ha aceptado generalmente, que el manejo de costos en -- una organización esté o debe estar orientada básicamente, -- a proporcionar información para la toma de decisiones por parte de la administración.

Estas decisiones, normalmente se refieren a aspectos tales como: modificación de precios, suspensión de la fabrica -- ción de un producto, incorporación de nuevos productos, -- medidas para aprovechamiento de capacidad instalada, etc. Como puede observarse cada uno de los aspectos citados tie -- ne su equivalente en una escuela; las decisiones estarían -- entonces encaminadas a: modificación de tarifas de colegia -- turas e inscripciones, eliminación de grupos o secciones -- incosteables, incorporación de áreas o secciones que se -- consideren con qué contribuirán efectivamente a elevar el-

rendimiento de la inversión, etc.

Para estos fines, los conceptos de costos que deben manejarse son los siguientes:

a).- Costo por alumno (mes o año)

b).- Costo por salón en funciones

Para llegar a estos costos "unitarios", bastará con la formación de un cuadro a base de dos prorrateos en los términos que se indican a continuación:

| | Jardín de Niños. | Primaria | Educación Media Básica | Administración y Generales. |
|---|------------------|----------|------------------------|-----------------------------|
| Sumas en el ejercicio Más: Gastos de Administración y Generales (prorrateo) | | | | |
| a dividir entre: Número de alumnos | | | | |
| Costo por Alumno | | | | |

El costo por salón en funciones se puede determinar simplemente dividiendo el costo total por área en el ejercicio, entre el número de salones que cuenta cada sección, no obstante, si se desea contar con información más precisa, se puede formular el siguiente cuadro.

ANALISIS DE GASTOS POR GRUPO.

| JARDIN DE NIÑOS | | | | | | |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 1o. A | 1o. B | 2o. A | 2o. B | 3o. A | 3o. B |
| Sueldos | | | | | | |
| Gratificaciones y compensaciones | | | | | | |
| Seguro Social | | | | | | |
| Infonavit | | | | | | |
| Previsión Social | | | | | | |
| Impuesto 1% | | | | | | |
| Vacaciones | | | | | | |
| Reservas p/ Prima Antigüedad | | | | | | |
| Material didáctico | | | | | | |
| Material de escritorio | | | | | | |
| Derechos y cuotas | | | | | | |
| Honorarios | | | | | | |
| Aseo y limpieza | | | | | | |
| Mantenimiento y reparación | | | | | | |
| Renta | | | | | | |
| Depreciación de mobiliario | | | | | | |
| Depreciación de equipo | | | | | | |
| Amortización de Gastos de Inst. | | | | | | |
| Seguros | | | | | | |
| Combustibles | | | | | | |
| Otros Impuestos y derechos | | | | | | |
| Energía eléctrica | | | | | | |
| Agua | | | | | | |
| Teléfono | | | | | | |
| Diversos. | | | | | | |
| SUMA DE GASTOS: | | | | | | |
| Más: | | | | | | |
| Aplicación de Gastos de Administración. | | | | | | |
| TOTAL DE COSTOS POR GRUPO: | | | | | | |

Si este cuadro se complementa con cifras correspondientes a los ingresos generados por la población escolar de cada grupo, se obtendrán datos razonablemente exactos sobre la rentabilidad o incosteabilidad de cada grupo o salón.

Naturalmente a la luz de los datos cuantitativos citados anteriormente, corresponde al administrador analizar los factores cualitativos que pudieran intervenir para determinar la conveniencia de la eliminación de una sección in -- costeable, o incorporación de otra que garantice la rentabilidad adecuada.

Entre estos factores cualitativos intervienen en forma importante, dada la trascendencia de la labor que desempeñan las instituciones educativas, el criterio de beneficio social, que puede determinar que un renglón de la educación que se considere poco productivo o inconveniente para el criterio de beneficio económico se siga atendiendo en razón de la necesidad que de él tenga la comunidad.

4.- NORMAS DE COSTOS

Las normas de los costos a operar en una escuela, se referirán fundamentalmente a la observancia de la consistencia debida en la clasificación de los costos asignados o atribuidos a cada área, sección o grupo, así como en lo que se refiere las bases para prorrateo de gastos de carácter general.

Este aspecto, que puede parecer una labor de carácter meramente contable, debe, no obstante, estar bajo el continuo control del administrador, a fin de que éste se asegure de que todos los datos, sus fuentes y sus bases sigan siendo apropiadas, en su caso, para adecuarlas a los cambios que probablemente sufra el medio ambiente, o generarlas condiciones internas de la Institución.

5.- CENTROS DE COSTOS

La identificación de centros de costos tiene como finalidad principal, la aplicación de unos de los desarrollos más útiles de la contabilidad, para fines administrativos; es decir, la contabilidad por áreas de responsabilidad.

El requisito básico para el manejo de centros de costos, es, desde luego, la departamentalización de la empresa u organización; a partir de esta segmentación el sistema funcionará a base de la comparación entre las cifras del presupuesto para una área o centro determinado y las cifras reales que haya producido la información respectiva.

El objetivo, como se ve, es detectar, de manera rápida, el área de la institución en que estén ocurriendo desviaciones a fin de analizar, tanto en cuanto a su origen como en cuanto a sus repercusiones, y tomar las medidas correctivas que

se hagan necesarias y que sea posible adoptar.

En una institución educativa, la definición de cuentas de costo, podría hacerse a base de secciones, en cuyo caso la departamentalización expuesta en los cuadros antes insertos, podría ser suficiente; en caso de que no sea así se puede recurrir al refinamiento de considerar cada grupo -- como un centro de costos. Por lo que toca a costos de servicios generales, en vez de considerar sólo una área de -- administración se podría identificar un departamento de -- mantenimiento, otro de administración, etc.

En este último caso, desde luego, sólo se afectarían las bases de prorrateo en la proporción que corresponda.

De esta manera, el encargado de cada centro de costos: maestros, jefe de sección, coordinador, se le podría asignar la responsabilidad por los resultados obtenidos sobre la base de un presupuesto.

6.- REGISTRO DEL PRESUPUESTO

Por lo que toca a la forma que se da al presupuesto dentro de los registros financieros de la Institución, ésta puede variar en el grado de detalle que se observe en las diferentes partidas.

En cierta forma, esto dependerá de la estructura que se dé a los centros de costo o área de responsabilidad antes indicada.

De hecho, por lo que se refiere a ingresos, en el caso específico de las Instituciones educativas, no se puede responsabilizar sino a la Dirección, ya que es de este órgano de donde emanan las normas que se aplicarán para llevar a cabo las políticas de esta Institución. Una de las políticas más importantes, como ya se ha visto, son las que se refieren a los requisitos de admisión, límites en números-

de alumnos por grupo, número y condiciones de becas otorgadas.

Por lo tanto, en este caso es difícil asignar responsabilidades por área o departamentales sobre la obtención de un cierto nivel de ingresos. Por lo que toca a los gastos, es aquí donde existe la posibilidad de obtener provecho de los centros de control, si bien se debe tener en cuenta, que en cuanto a información escrita, ésta deberá ser proporcionada por los encargados de cada grupo y/o departamento, y el personal que proporcionara esa información, tiene una mente orientada hacia un tipo específico de labor - la docente - y por lo tanto, será normal encontrar, si no resistencia, sí un cierto grado de dificultad para que se dé la importancia debida a esta información.

7.- INFORMACION SOBRE EL DESARROLLO EN LAS DIFERENTES ETAPAS

En el desarrollo del presupuesto habrá que tener en cuenta los siguientes factores:

- 1).- Determinación de capacidad de la institución, para -- recepción de población escolar.
- 2).- Estimación de inscripciones para el ciclo escolar.
- 3).- Revisión y definición de tarifas tanto de inscripción como por cuotas mensuales (periódicas).
- 4).- Definición de número y condición de becas a otorgar.
- 5).- Determinación de la planta de maestros necesario para atender al nivel de población escolar, cuya posible - inscripción se ha determinado.
- 6).- Cálculo de "gastos directos" por cada grupo: sueldos- de maestros, prestaciones e impuestos, derivados de - esos sueldos y que sean a cargo de la Institución, -- etc.

- 7).- Cálculo de gastos por cursos especiales y otros conceptos, que deban ser prorrateados entre determinados grupos que hagan uso de los servicios derivados de -- tales gastos, y prorrateados de los mismos.
- 8).- Estimación de gastos generales de carácter académico, que serán incurridos en función de nivel de población escolar esperada.
- 9).- Estimación de los gastos fijos derivados de la capacidad de operación inicialmente determinada.
- 10).- Determinación de bases de prorrateo y gastos fijos en este punto, es lo más común usar el nivel de población escolar, en total y por área y/o grupo (porcentaje). Adicionalmente se podrían utilizar algunos coeficientes que ponderarán las posibles diferencias -- entre los volúmenes de servicios a absorber por cada unidad. Ejemplo: Si el gasto por aseo y limpieza está considerado como fijo, el prorrateo para cada unidad de primaria, pongamos por caso, equivaldría a una unidad; una de secundaria por el uso de laboratorios y -- otras instalaciones podrían valer 1.25, para fines de asignación de estos gastos.
- 11).- Prorrateo de gastos fijos, del punto anterior.

- 12).- Determinación de un Estado proyectado de Resultados-
por grupo.
- 13).- Integración del Estado de Resultados proyectado para
la Institución por el ejercicio.
- 14).- Elaboración del Balance Proforma.
- 15).- Formulación del Presupuesto de efectivo, por el ---
periodo escolar en cuestión.

8.- CUENTAS DE MAYOR PARA EL CONTROL PRESUPUESTAL

Básicamente, se recomienda el uso de las siguientes cuentas departamentales:

- 1.- Jardín de Niños - ingresos
- 2.- Primaria - ingresos
- 3.- Educación Media Básica - ingresos

Esta clasificación, sería flexible para adaptarse a las condiciones de operación de cada Institución.

Cada una de las cuentas tendría por lo menos dos subcuentas:

- a).- Colegiaturas mensuales
- b).- Inscripción y otras cuotas anuales

Se considera que en ambos casos sería conveniente hacer un prorrateo mensual como sigue:

- I.- De colegiaturas mensuales si se cobran menos de doce meses a los educandos (diez u once meses) calculados -

como sigue: Colegiaturas mensuales, por diez, entre -
doce.

II.- De inscripciones, simplemente dividiendo el total pro
yectado entre doce meses. El total de ingresos conta-
bles se manejaría en cuenta de créditos diferidos.

Por lo que toca al manejo de la contabilidad real, y como-
complemento de lo anterior, sería conveniente el estable-
cimiento y uso de una cuenta de créditos diferidos, en la-
que se "reservara" una parte de los ingresos mensuales, --
(ingresos cobrados por adelantado) hasta formar el equiva-
lente de los ingresos correspondientes a uno o dos meses -
de operación, si es que en ellos no se cobra colegiatura,-
en cualquier momento del periodo, para gastos se usarían -
las mismas áreas para definición de cuentas de Mayor:

- 1).- Jardín de Niños - gastos
- 2).- Primaria - gastos
- 3).- Educación Media Básica - gastos

a estas cuentas se asignarían tantas subcuentas como se --
considerara necesario, tanto para gastos variables como --
fijos.

IV.- CONTROL DE LOS PRESUPUESTOS

1.- CONCEPTO

Fundamentalmente, los presupuestos pueden considerarse un instrumento de planeación para la administración, pero además, en virtud de que son una expresión numérica de esa -- planeación, constituyen también una herramienta sumamente -- útil para ejercer el control, fase final del Proceso Ad -- ministrativo.

Para ejercer ese control sobre la operación de la Institución, es necesario primero ejercer un control efectivo sobre el presupuesto. Este control es importante debido a -- que, el primer producto del mismo debe ser una corriente -- de retroalimentación, que permita evaluar los resultados -- obtenidos, y mejorarlos, siempre que en función de los recursos con que se cuente, y las condiciones en que se opere.

El control de los PRESUPUESTOS se ejercerá, de hecho, sobre las siguientes Bases:

- 1).- Observación de condiciones del medio ambiente.
- 2).- Comparación de cifras reales obtenidas, con cifras -- del presupuesto.
- 3).- Evaluación de diferencias entre presupuestos y cifras reales, a la luz de las observaciones citadas en el - primer inciso.

El período de control del presupuesto, desde luego, deberá ser tan corto como sea posible, un mes por ejemplo, y los tramos de control deben ser también tan reducidos como sea posible, es decir, por grupo, en los términos ya expuestos.

2.- TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones es un proceso que, normalmente, deberá ser el resultado de la retroalimentación obtenida como producto del control del presupuesto, y del control de la operación a través del primero.

La toma de decisiones reviste ciertas características especiales en la administración de una institución educativa, considerando la función tan especial que tiene a su cargo. Por lo tanto si un cambio en el medio ambiente deteriora el resultado económico que se está obteniendo, debe tomarse en cuenta que, por lo que falte de transcurrir del período o ciclo escolar, no se podrá tomar ninguna decisión que lesione los intereses del alumnado o de sus familias, tanto académica como económicamente.

De lo anterior se desprende que en el proceso de toma de

decisiones en la Dirección de un centro de enseñanza, interviene en forma determinante el criterio social de evaluación.

3.- CENTROS DE CONTROL DE COSTOS

En una institución educativa, puede considerarse que la gran mayoría de los costos y gastos de operación corresponden a conceptos clasificados como fijos, en atención a su relación con el volumen o nivel de actividad planeado; es decir, esta relación no es de carácter directo, sino en ciertos casos muy específicos por ejemplo, tratándose del costo de exámenes médicos o psicométricos practicados a alumnos, o del costo de ciertos materiales; es decir, este tipo de instituciones opera con costos y gastos fijos y semifijos.

Se pueden clasificar como costos y gastos fijos el arrendamiento del local, o la depreciación del mismo, en su caso; el costo del personal de administración y del de mantenimiento, etc.

Como costos semifijos pueden tratarse todos los costos relacionados con el personal docente, tanto de tiempo completo, como personal contratado sobre la base de remunera-

ción por hora clase.

La razón para considerar estos costos como semifijos es -- que si bien no son costos definitivamente estables en el tiempo - costos de período -, tampoco responden aumentando o disminuyendo con cualquier variación en el nivel de actividad de la Institución condicionados, fundamentalmente al volumen de la población estudiantil.

Por lo tanto, estos renglones de costo varían, en respuesta a movimientos importantes en la población estudiantil; concretamente, habrá modificaciones en los costos de operación de la institución considerados como un todo cuando se haga necesaria la creación de un(os) nuevo(s) grupo(s) en determinada sección.

La creación de estos nuevos grupos en un momento dado, sería consecuencia de la política de la institución en cuanto a mínimos y máximos - sobre todo máximos - de alumnos en cada grupo.

Esta forma puede considerarse como uno de los puntos de partida en la formulación del presupuesto de operación de una institución educativa, y desde luego en el control del mismo, con posterioridad.

La utilidad o aplicación práctica de esta forma reviste dos aspectos principales:

1).- Si se formula para cada área o sección, se obtendrá el costo por sueldos y salarios, y cada uno de los conceptos de gastos colaterales, atribuibles a un determinado segmento de la institución.

Si se opta por el control del presupuesto mediante la definición de áreas de responsabilidad, estos gastos representan una suma importante para cada uno de los centros de costo.

2).- La columna (M), que corresponde al costo total anual por persona, debe ser muy útil al tratar de definir aumento de sueldo, promociones, etc., ya que se tienen a la vista datos que generalmente se marginan al momento de tomar una decisión, pero que puede ser importante en esta evaluación; tal es el caso de las cuotas patronales al Instituto Mexicano del Seguro Social, que tratándose de aumento de sueldos y en virtud de la

composición de los grupos de cotización del mismo, el ----
aumento en el costo para la institución por este concepto-
puede ser más que proporcional al aumento registrado en el
sueldo.

INST11
PRESI
SECCI
PERIC

| SUBCUENTAS | A prom. mensual año anterior | B CONCEPTOS PRINCIPALES: | PRESUPUESTO | | | | \$ |
|------------|--|--------------------------------|-------------|--|--|--|----|
| | | | FIJOS | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

Este formato puede ser un auxiliar de utilidad en la integración de los presupuestos de gastos departamentales, o inclusive por cada nivel operativo; es decir, si se trata de implantar contabilidad por áreas de responsabilidad, de esta forma se obtendrá prácticamente todos los datos necesarios.

Al asentarse datos relativos a sueldos y gastos relacionados, se contará con el formato para el presupuesto respectivo, por lo que no se hará necesario el análisis de pro medios mensuales anteriores, ni el análisis de conceptos principales integradores de la partida. Este procedimiento se aplica en todas las demás subcuentas.

En el grupo de columnas para "presupuesto" de "variables", se podrán tomar dos columnas para los datos (valor y %) -- registrados en el último ejercicio, y las dos restantes -- para las cifras efectivamente presupuestas para el ejercicio.

Una vez terminados los presupuestos de operación, se podrá proceder a formular el presupuesto de efectivo que no es sino el equivalente del mismo, en términos de entradas y salidas reales de efectivo, en sus fechas de incidencia -- sobre la institución. A continuación se presenta el cuadro que podrá operar para el presupuesto de efectivo:

INSTITUCION EDUCATIVA X
 PRESUPUESTO DE EFECTIVO
 PERIODO:

| | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | | | Mes z | TOTAL |
|------------------------|-------|-------|-----------------|-------|-------|-------|-------|
| INGRESOS: | | | | | | | |
| INSCRIPCIONES | | | | | | | |
| COLEGIATURAS | | | | | | | |
| CUOTAS | | | | | | | |
| OTROS | | | | | | | |
| SUMA INGRESOS | | | | | | | |
| EGRESOS: | | | | | | | |
| SUELDOS | | | | | | | |
| PREVISION SOCIAL | | | | | | | |
| _____ | | | | | | | |
| _____ | | | | | | | |
| IMPUESTOS | | | | | | | |
| MANTENIMIENTO | | | | | | | |
| _____ | | | | | | | |
| VARIOS | | | | | | | |
| SUMA EGRESOS | | | | | | | |
| RESUMEN: | | | | | | | |
| INGRESOS | | | | | | | |
| EGRESOS | | | | | | | |
| SOBRANTE (DEFICIT) | | | | | | | |
| DE OPERACION | | | | | | | |
| MAS: | | | | | | | |
| SALDO INICIAL | | | | | | | |
| MENOS: | | | | | | | |
| SALDO MINIMO NECESARIO | | | | | | | |
| (DEFICIT) | | | | | | | |
| A FIN DE MES. | | | | | | | |

Una vez terminados los presupuestos de operación, se podrá proceder a formular el presupuesto de efectivo, que no es sino el equivalente del mismo, en términos de entradas y salidas reales de efectivo, en sus fechas de incidencia sobre la institución.

El Estado de Resultados anexo se debería formular mensualmente, para ser presentado ante el Consejo de Administración y el Director General, y que estos tengan medio para evaluar el desempeño de la institución en general, y en particular, y en cierta medida, el desempeño del Administrador Financiero, a cuyo cargo debe estar el control de las actividades económicas de la institución.

En general, el costo de operar un sistema de presupuestos para una institución educativa no debe ser muy alto.

Normalmente, el costo mayor a incurrir se encuentra precisamente en el diseño del sistema.

Una vez diseñado e implementado este sistema, su mantenimiento requerirá básicamente, de vigilancia constante por parte del administrador.

| | | DETERMINACION DE SALDOS AL _____ DE _____ De 19 _____ | | | |
|--|---|---|---------------------------------|--|--|
| Caja y Bancos | Total de Activo Projectado | Total de Pasivo | (sin negociaciones) proyectado. | | |
| Cuentas por Cobrar | 1) Saldo Inicial + Colegiaturas y otras Cuentas | por cobrar en el ejercicio, - Recuperación Estimada | | | |
| Otro Activo Circulante | Ingresos x % de otro Activo Circulante sobre | ingresos en Ejercicios anteriores. | | | |
| Terrenos | Saldo Inicial + Inversiones programadas - Bajas programadas + valor de revaluaciones potenciales. | | | | |
| Edificios | Inversión + Adiciones Planificadas - Bajas programadas | | | | |
| Depreciación Acumulada de Edificios | Saldo Inicial + Incremento en el Ejercicio - | cancelaciones previstas por bajas. | | | |
| Mobiliario y Equipo | Saldo Inicial + Inversiones Planeadas - | bajas probables. | | | |
| Depreciación Acumulada de Mobiliario y Equipo | Saldo Inicial en el Ejercicio + Incrementos | normales en el mismo - depreciación de partidas que | | | |
| Gastos de Instalación y Organización | Saldo Inicial + Inversiones en el Ejercicio - | partidas a cancelar tentativamente | | | |
| Amortización Acumulada de Gastos de Organización | Saldo Inicial + Incrementos Normales en el | Ejercicio - Amortización de partidas a cancelar. | | | |
| Acreedores Diversos | Saldo Inicial en el Ejercicio + Créditos a obtener durante el mismo, sin negociaciones especiales | | | | |
| Impuestos y Derechos por pagar | Saldo Inicial en el Ejercicio + Impuestos y derechos causados durante el mismo - pagos y enteros | | | | |
| Acreedores Bancarios | Saldo Inicial + Créditos a Negociar en el Ejercicio - Pagos a cuenta programados. | | | | |
| Reserva para Aguinaldos | Saldo Inicial + Parte Proporcional correspondiente al Ejercicio - Liquidación del Aguinaldo. | | | | |
| Sueldos por pagar | Saldo Inicial + Incrementos en el Ejercicio - Pagos de sueldos y salarios planificados | | | | |
| Documentos por pagar a largo plazo | Saldo Inicial + Créditos a negociar en el | Ejercicio - Pagos Programados. | | | |
| Patrimonio | Saldo Inicial + Aportaciones programadas en el Ejercicio. | | | | |
| Superavit | Saldo Inicial + Incrementos en el Ejercicio por traspasos revaluaciones, etc. - Deficite registrado | | | | |
| Resultados del Ejercicio | Saldo Inicial +- Traspasos + Superavit ± incrementos o disminuciones (Utilidades o Pérdidas Netas) | | | | |

Balance Projectado

Al de 19.....

| ACION DE SALDOS AL _____ DE _____ De 19_____; | |
|--|--|
| o Projectado - Total de Pasivo (sin negociaciones) proyectado. | |
| + Colegiaturas y otras Cuentas por cobrar en el ejercicio, - Recuperación Estimada. II Ingreso diario promedio X periodo de cobro. | |
| de otro Activo Circulante sobre ingresos en Ejercicios anteriores. | |
| Inversiones programadas - Bajas programadas + valor de revaluaciones potenciales. | |
| aciones Planificadas - Bajas programadas | |
| Incremento en el Ejercicio - cancelaciones previstas por bajas. | |
| + Inversiones Planeadas - bajas probables. | |
| en el Ejercicio + Incrementos normales en el mismo - depreciación de partidas que se espere dar de baja. | |
| + Inversiones en el Ejercicio - partidas a cancelar tentativamente | |
| + Incrementos Normales en el Ejercicio - Amortización de partidas a cancelar. | |
| en el Ejercicio + Créditos a obtener durante el mismo, sin negociaciones especiales - pagos programados. | |
| en el Ejercicio + Impuestos y derechos causados durante el mismo - pagos y enteros a cuenta planificados. | |
| + Créditos a Negociar en el Ejercicio - Pagos a cuenta programados. | |
| + Parte Proporcional correspondiente al Ejercicio - Liquidación del Aguinaldo. | |
| + Incrementos en el Ejercicio - Pagos de sueldos y salarios planificados. | |
| + Créditos a negociar en el Ejercicio - Pagos Programados. | |
| + Aportaciones programadas en el Ejercicio. | |
| + Incrementos en el Ejercicio por traspasos, revaluaciones, etc. - Deficits registrados en operaciones del Ejercicio o traspasos. | |
| + - Traspasos a Superavit ± incrementos o disminuciones (Utilidades o Pérdidas Netas) derivadas del Estado de Pérdidas y Ganancias (del Presupuesto de Operaciones. | |
| | |
| | |

| | C U E N T A S | SALDOS PROYECTADOS | SALDOS REALES | VARIACIONES REAL S/ PROYECTADOS | O B S E R V A C I O N |
|----|---|--------------------|---------------|------------------------------------|-----------------------|
| 4 | CAJA Y BANCOS | | | | |
| 5 | CUENTAS POR COBRAR | | | | |
| 6 | OTRO ACTIVO CIRCULANTE | | | | |
| 7 | TERRENOS | | | | |
| 8 | EDIFICIOS | | | | |
| 9 | DEPRECIACION ACUMULADA DE EDIFICIOS | | | | |
| 10 | MOBILIARIO Y EQUIPO | | | | |
| 11 | DEPRECIACION ACUMULADA DE MOBILIARIO Y EQUIPO | | | | |
| 12 | GASTOS DE INSTALACION Y ORGANIZACION | | | | |
| 13 | AMORTIZACION ACUN. DE GASTOS DE INST. Y ORG. | | | | |
| 14 | | | | | |
| 15 | ACREEDORES DIVERSOS | | | | |
| 16 | IMPUESTOS Y DERECHOS POR PAGAR | | | | |
| 17 | ACREEDORES BANCARIOS | | | | |
| 18 | RESERVA PARA AGUINALDOS | | | | |
| 19 | SUELDOS POR PAGAR | | | | |
| 20 | | | | | |
| 21 | | | | | |
| 22 | DOCUMENTOS POR PAGAR A LARGO PLAZO | | | | |
| 23 | | | | | |
| 24 | | | | | |
| 25 | PATRIMONIO | | | | |
| 26 | SUPERAVIT | | | | |
| 27 | RESULTADOS DEL EJERCICIO | | | | |
| 28 | | | | | |
| 29 | | | | | |
| 30 | | | | | |
| 31 | | | | | |
| 32 | | | | | |
| 33 | | | | | |
| 34 | | | | | |
| 35 | | | | | |

INSTITUCION EDUCATIVA X
ANALISIS COMPARATIVO DE RESULTADOS
PERIODO:

| | M E N S U A L : | | | A N U A L : | | | |
|-------------------|------------------|------|----------------|------------------|------|----------------|---------------|
| | PRESU- PUESTO | REAL | VARIA CION. | PRESU- PUESTO | REAL | VARIA CION. | |
| CONCEPTO | | | | | | | OBSERVACIONES |
| INGRESOS: | | | | | | | |
| J. DE NIÑOS: | | | | | | | |
| Colegiaturas | | | | | | | |
| Aplic. Inscrip. | | | | | | | |
| Otros | | | | | | | |
| PRIMARIA | | | | | | | |
| Colegiaturas | | | | | | | |
| Aplic. Inscrip. | | | | | | | |
| Otros | | | | | | | |
| ED. MEDIA BASICA | | | | | | | |
| Colegiaturas | | | | | | | |
| Aplic. Inscrip. | | | | | | | |
| Otros | | | | | | | |
| GASTOS | | | | | | | |
| J. DE NIÑOS | | | | | | | |
| PRIMARIA | | | | | | | |
| ED. MEDIA BASICA | | | | | | | |
| UTILIDAD BRUTA: | | | | | | | |
| J. DE NIÑOS | | | | | | | |
| PRIMARIA | | | | | | | |
| ED. MEDIA BASICA | | | | | | | |
| SUMA | | | | | | | |
| GASTOS DE ADMON. | | | | | | | |
| GASTOS GENERALES. | | | | | | | |

INSTITUCION EDUCATIVA X
 ANALISIS DE GASTOS DE OPERACION
 SECCION:
 PERIODO:

| No. | SUBCUENTA | MENSUAL : | | | ACUMULADO : | | |
|-----|-----------|------------------|------|------------------|------------------|------|------------------|
| | | PRESU- PUESTO | REAL | VARIA- CIONES | PRESU- PUESTO | REAL | VARIA- CIONES |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

Este reporte se formulará por cada área o sección; es decir, servirá para que el administrador financiero analice el desempeño de los supervisores o encargados de estas secciones. De hecho, con este informe se controlará el presupuesto a este nivel; el resultado debe ser, desde luego, la corrección de las desviaciones observadas en las cifras del mes, previo análisis de su influencia sobre la acumulación; ya que se podrán presentar variaciones que parezcan importantes en un mes, pero que por efecto de otras variaciones igualmente considerables, pero en sentido inverso, registradas en otros meses, queden compensadas dentro del ejercicio considerado como un todo.

4.- FORMAS DE CONTROL

Probablemente uno de los medios más efectivos que se han desarrollado para el control de presupuestos, es lo que se ha llamado "contabilidad por áreas de responsabilidad" o "contabilidad por centros de responsabilidad".

La aplicación de este concepto implica, básicamente la departamentalización de las empresas (en este caso la Institución Educativa) enfocada a la definición lo más clara -- posible, "de centros de costo"; es decir, núcleos operativos a los que se pueda asignar con certeza razonable, un cierto conjunto de costos, que se considere son los necesarios para mantener el ritmo normal de actividad de ese núcleo o unidad.

Los centros de costo pueden corresponder o no a centros de operación que también generen ingresos. En este caso, el -

concepto se aplica en toda su extensión; es decir, se contará con elementos para determinar la rentabilidad de la unidad, además de estar en posibilidad de evaluar la eficiencia de la operación, en función de la comparación entre costos planificados y costos realmente incurridos.

Aunque la contabilidad por áreas de responsabilidad encuentra su aplicación más clara en una empresa, ya sea comercial o industrial, donde se puede esperar analizar esta información con bases sólidas, es también un concepto válido en una institución de este tipo (educativo), ya que las exigencias impuestas por el medio cambiante requieren que las decisiones adoptadas estén apoyadas en argumentos que les den mayor solidez.

Anexo se incluye un sencillo modelo de la forma en que funcionarán los reportes para contabilidad por áreas de responsabilidad en una institución educacional.

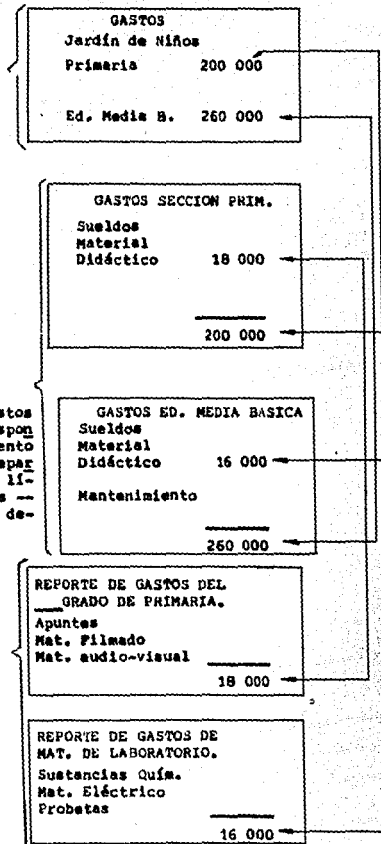
MODELO DE REPORTES POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
A DIFERENTES NIVELES DE MANDO Y OPERATIVOS.

Contralor o administrador financiero.-

Con base en la información histórica disponible, tanto contable, como de tipo estático, este funcionario determina el monto del presupuesto que se asignará a la sección o área. Este funcionario responderá ante el consejo administrativo o asamblea de asociados y órgano que maneja a la Institución, por el cumplimiento de las metas representadas por estas cifras.

Encargados de sección. De nivel de supervisión, estos colaboradores asumen la responsabilidad por el mantenimiento de los totales de gastos departamentales, dentro de los límites asignados o definidos por el funcionario a cargo de las finanzas.

Finalmente los operarios o empleados a cargo de una unidad operativa, deberán sujetarse a los lineamientos definidos para cada renglón de gastos de la unidad. El control, por supuesto, está a cargo del supervisor.



INSTITUCION EDUCATIVA X
 PRESUPUESTO DE EFECTIVO
 ESTADO PROYECTADO DEL 1º DE SEPT.

INGRESOS:

Colegiaturas

Inscripciones

Otros

S u m a ;

EGRESOS:

Sueldos

Aguinaldos

Prima Vacaciones

Impuesto 1%

Aportaciones 5%

Cuotas I.M.S.S.

Rentas

Gastos Generales

Otros

RESUMEN:

INGRESOS

EGRESOS

EXCEDENTES (DEFICIT)

MAS:

SALDO INICIAL

MENOS:

SALDO MINIMO

EXCEDENTE (DEFICIT)

A FIN DE MES ,

| | MES 1 | ----- | ----- | MES N | TOTAL |
|----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| INGRESOS: | | | | | |
| Colegiaturas | | | | | |
| Inscripciones | | | | | |
| Otros | | | | | |
| S u m a ; | | | | | |
| EGRESOS: | | | | | |
| Sueldos | | | | | |
| Aguinaldos | | | | | |
| Prima Vacaciones | | | | | |
| Impuesto 1% | | | | | |
| Aportaciones 5% | | | | | |
| Cuotas I.M.S.S. | | | | | |
| Rentas | | | | | |
| Gastos Generales | | | | | |
| Otros | | | | | |
| RESUMEN: | | | | | |
| INGRESOS | | | | | |
| EGRESOS | | | | | |
| EXCEDENTES (DEFICIT) | | | | | |
| MAS: | | | | | |
| SALDO INICIAL | | | | | |
| MENOS: | | | | | |
| SALDO MINIMO | | | | | |
| EXCEDENTE (DEFICIT) | | | | | |
| A FIN DE MES , | | | | | |

V.- CONCLUSION

Aparentemente existen muchas escuelas particulares, pero si se tiene en cuenta la población escolar mexicana y el porcentaje que éstas ocupan, en relación al total de escuelas en la Nación, es obvio que se necesitan incrementar los centros de educación para que así la escuela oficial, sostenida por el presupuesto nacional para la educación, pueda enfocar actividades a las clases sociales más desprotegidas. Urge pues, crear conciencia en los padres de familia que puedan costear económicamente la educación de sus hijos con una auténtica responsabilidad social. Al mismo tiempo surge la necesidad de ofrecer a las diferentes clases socio-económicas, escuelas a su alcance para que sin dificultades mayores puedan recurrir a hacer uso de estos servicios. Insisto una vez más en que el progreso de México irá en relación al nivel de cultura, educación e instrucción que tenga

su pueblo y que si avalamos nuestra co-responsabilidad nacional con una ayuda mutua será más fácil alcanzar nuestras metas de justicia e igualdad nacional.

Las escuelas particulares, generalmente son constituidas -- con un fin primordial: La enseñanza a diferentes niveles; -- tanto educativos como sociales, siguiendo un lineamiento -- filosófico, dado por nuestro espíritu mexicano, enfocado al desarrollo integral de los educandos.

Siendo éste el móvil principal de la actividad de estas --- instituciones, debe establecerse un objetivo principal, una meta a lograr; esto es, la supervivencia de la institución -- como tal, con todos los recursos para cumplir con el fin -- antes citado.

En el segundo sector económico, formado por nuestra clase -- media, cada vez hay mayores exigencias para estas Institu -- ciones; y al mismo tiempo se reconoce la necesidad de su -- existencia para contribuir a la labor educativa en general. Este hecho confirma la validez del objetivo general de su -- supervivencia que como grupo deben tener estas Instituciones, aunado al de establecer un compromiso ineludible para con -- la sociedad.

Las escuelas particulares, como cualquier empresa e institu

ción creada con un fin definido, requieren de una buena --
administración, que permita lograr con eficiencia el obje-
tivo fijado, usando de la mejor manera los recursos dispo-
nibles, tanto humanos como técnicos y materiales. Desde --
este punto de vista, una administración requiere apoyo ---
fundamentalmente de aquél o aquéllos de sus miembros que -
tengan a su cargo el departamento de administración en la
Institución.

El administrador debe estar en condiciones de informar en-
todo momento, de los bienes y recursos en general disponi-
bles, de los compromisos que se hayan de solventar y de --
los resultados económicos que se estén obteniendo en el --
desarrollo de la actividad de la Institución.

Ahora bien, un requisito indispensable para que un adminis-
trador desempeñe apropiadamente su función, es la disponi-
bilidad de una información financiera oportuna y adecuada,
es decir, un sistema de Contabilidad diseñado de acuerdo -
con las características, peculiaridades y necesidades de -
la escuela.

Para este tipo de instituciones se estima que lo más ade-
cuado y funcional es la "Contabilidad por áreas de respon-
sabilidad", ya que este sistema contable reúne dos requisi-

tos indispensables:

- 1) La departamentalización, en este tipo de instituciones se opera con secciones o niveles que pueden ser muy diferentes en su funcionamiento, y en su estructura, en cuanto a la composición de los ingresos que generan --- (montos) y a los gastos que originan.
- 2) Una adecuada clasificación de las partidas de ingresos y gastos que permita uniformar las bases de aplicación y que proporcione reportes confiables para evaluación y para tomar decisiones.

Un sistema de contabilidad que rinda buena información sobre operaciones pasadas, será el mejor punto de partida -- para la formulación de presupuestos, documentos en los --- cuales se dará valor numérico a las estimaciones que se -- hagan a los diferentes niveles o áreas de actividad.

La formulación de un presupuesto requiere básicamente de - dos pasos o etapas.

- 1) Estimaciones en cuanto:
 - a) Población escolar esperada en los diferentes niveles.
 - b) Planta de maestros necesarios.
 - c) Otro personal requerido.
 - d) Inversiones tanto en material didáctico como en mante
nimiento.

2) Formulación del presupuesto de efectivo, considerando -- las fechas estimadas en las cuales se convertirán en -- corrientes de efectivo tanto los ingresos como los gastos presupuestados.

El presupuesto operativo es de suma importancia ya que normalmente, la población escolar dentro de cada grado, origina la necesidad de un número de maestros que puede variar dentro de ciertos límites.

Conociendo estimativamente las cifras de ingresos y gastos correspondientes a los grupos, se podrá elegir las combinaciones que, en perspectiva, rinden los mejores resultados. Para estos fines es muy importante la departamentalización adecuada que se mencionó como requisito para el sistema de contabilidad.

Debido al ciclo irregular que sigan las actividades en este tipo de instituciones es particularmente importante el presupuesto de efectivo, es decir, los ingresos y egresos no observan uniformidad a lo largo del año; se tienen períodos de inscripciones, en los que se reciben partidas -- considerables de efectivo y períodos de vacaciones, durante los cuales se suspende el ingreso de efectivo; y desembolsos de fin de año (pagos al personal docente) que exce-

den a los programables mensualmente, etc.

Un buen sistema de contabilidad debe permitir llevar a cabo oportunamente la comparación entre las cifras presupuestas y las arrojadas por los registros de operaciones reales, a fin de determinar las desviaciones que haya sobre lo planeado.

Téngase en cuenta que el medio ambiente registra un cambio constante en todos los aspectos; si se desea lograr los objetivos fijados, se debe estar en condiciones de analizar los efectos de cambio sobre los resultados de las actividades, esto sólo se logra con la colaboración de todos los miembros de estas instituciones. Contando con dicha colaboración se podrá integrar el sistema antes mencionado y asentar las bases para tratar de asegurar la supervivencia de las escuelas particulares.

Por otra parte es de suma importancia abatir los costos de educación sin llegar a una masificación de la misma para que no pierda su objetivo principal que no puede ser solamente el transmitir conocimientos a los educandos, sino -- antes bien el propugnar por todos los medios legítimos el incremento de la capacidad de aprendizaje del alumno, para lo cual es necesario el conocimiento personal de cada niño

y así impulsarlo al desarrollo de sus cualidades propias - evitando caiga en una frustración por la falta de promoción personal.

De aquí se desprende la necesidad de limitar el cupo de alumnos, aún cuando se sacrifiquen ingresos potenciales.

Este punto requiere de un estudio pedagógico y de sistemas de educación en donde se vea realmente cual es el máximo de alumnos que un maestro puede atender eficientemente.

Creo que de otra manera el renglón de número de alumnos por grupo, será decisivo para la clasificación de escuelas particulares en los diferentes niveles socio-económicos, - esto es si una escuela recibe 27 niños en cada grupo sus costos serán más elevados que si se reciben 40 alumnos, y por lo tanto la escuela de 27 alumnos por grupo será para niveles más favorecidos económicamente. Esto no tendrá mayor importancia si los alumnos de grupos de 40 educandos - reciben la misma atención que la de 27 alumnos.

Lo anterior depende mucho, hasta ciertos límites, de la capacidad del estudio pedagógico antes de definir las políticas de la escuela en relación al número de alumnos por grupo.

Otro punto importante a considerar, es el de que las escue

las particulares se encuentren ubicadas en las diferentes colonias y su capacidad escolar sea de acuerdo con la zona, para que los alumnos puedan llegar a ellas sin la necesidad de usar transporte para su traslado, ya que si al costo de la educación se le tiene que agregar el costo de ---transportación, menor número de familias podrán hacer uso de estos servicios, además del ahorro que esto proporciona a la nación tanto en tiempo como en desperdicio social al evitar congestionamientos en las vías de comunicación, ---dando mayor seguridad a la niñez al no exponerla a tantos accidentes de transportación.

VI.- APENDICE

ESCUELA X, A.C.
PRESUFUESTO SEPT. 19X5
AGOSTO 19X6.

INDICE

- Anexo:
- 1.- Presupuesto de Sueldos, Impuestos y Prestaciones de Personal, para el periodo de Sept. a Dic. de 19X5.
 - 2.- Presupuesto de Sueldos, Impuestos y Prestaciones de Personal, para el periodo de enero a agosto de 19X6.
 - 3.- Presupuesto de Gastos de Operación por Departamentos, y Determinación de Costo por Alumno.
 - 4.- Presupuesto de Ingresos por Departamento.
 - 5.- Estado Proyectado de Pérdidas y Ganancias.
 - 6.- Presupuesto de Flujo de efectivo.
 - 7.- Balance Inicial y Proforma.

JARDIN DE NIÑOS

| | A | B | C(A x 15) | D(c ÷ 12) | E | F(Ex.25) | G(F:12) | H(3+D+G) | I(Hx0.01) | J(C | | |
|------------------------------|---------|----------|-------------|-------------|------------|----------|-------------|------------|--------------|-----------|--------|-----|
| | Sueldo | Sueldo | Grat. Anual | Parte Prop. | Vacaciones | Prima | Parte Prop. | Sub-Total | Imp. a Re- | Apd | | |
| | por Día | Mensual | Aguinaldo | Mensual | Días | Vac. | Mensual | Mensual | muneraciones | Inf | | |
| | | | | | | | | Sept. Dic. | | | | |
| Directora Jardín de Niños | 1 | 140.00 | 4,200.00 | 2,100.00 | 175.00 | 14 | 1,960.00 | 490.00 | 40.83 | 4,415.83 | 44.16 | 2 |
| Educadora Primero A | 1 | 100.00 | 2,000.00 | 1,500.00 | 125.00 | 6 | 600.00 | 150.00 | 12.50 | 3,137.50 | 31.38 | 1 |
| Educadora Primero B | 3 | 116.67 | 3,500.00 | 1,750.00 | 145.83 | 10 | 1,166.70 | 291.68 | 24.31 | 3,670.14 | 36.70 | 1 |
| Educadora Segundo A | 2 | 106.67 | 3,200.00 | 1,600.00 | 133.33 | 8 | 853.36 | 213.34 | 17.78 | 3,351.11 | 33.51 | 1 |
| Educadora Segundo B | 1 | 100.00 | 3,000.00 | 1,500.00 | 125.00 | 6 | 600.00 | 150.00 | 12.50 | 3,137.50 | 31.38 | 1 |
| Educadora Tercero A | 4 | 116.67 | 3,500.00 | 1,750.00 | 145.83 | 12 | 1,400.04 | 350.00 | 29.17 | 3,675.00 | 36.75 | 1 |
| Educadora Tercero B | 5 | 123.33 | 3,700.00 | 1,850.00 | 154.17 | 14 | 1,726.62 | 431.66 | 35.97 | 3,890.14 | 38.90 | 1 |
| Cantos y Juegos (15 Hs. Sem) | 1 | 60.00 | 1,800.00 | 900.00 | 75.00 | 6 | 360.00 | 90.00 | 7.50 | 1,882.50 | 18.83 | |
| Niñera Grupos A | 3 | 63.40 | 1,902.00 | 951.00 | 79.25 | 10 | 634.00 | 158.50 | 13.21 | 1,994.46 | 19.94 | |
| Niñera Grupos B | 1 | 63.40 | 1,902.00 | 951.00 | 79.25 | 6 | 380.40 | 95.10 | 7.93 | 1,989.18 | 19.89 | |
| Afanadora | 2 | 63.40 | 1,902.00 | 951.00 | 79.25 | 8 | 507.20 | 126.80 | 10.57 | 1,991.82 | 19.92 | |
| | | 1,053.54 | 31,606.00 | 15,803.00 | 1,316.91 | | 10,188.32 | 2,547.08 | 212.27 | 33,135.18 | 331.36 | 1,5 |

PRIMARIA

| | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------|---|----------|-----------|-----------|----------|----|-----------|----------|--------|-----------|--------|-----|
| Directora Primaria | 3 | 150.00 | 4,500.00 | 2,250.00 | 187.50 | 10 | 1,500.00 | 375.00 | 31.25 | 4,718.75 | 47.19 | 2 |
| Coordinadora 6o. 5o. 4o. | 1 | 140.00 | 4,200.00 | 2,100.00 | 175.00 | 14 | 1,960.00 | 460.00 | 38.33 | 4,413.33 | 44.13 | 2 |
| Coordinadora 1o. 2o. 3o. | 8 | 140.00 | 4,200.00 | 2,100.00 | 175.00 | 14 | 1,960.00 | 460.00 | 38.33 | 4,413.33 | 44.13 | 2 |
| Secretaria | 4 | 110.00 | 3,300.00 | 1,650.00 | 137.50 | 12 | 1,320.00 | 330.00 | 27.50 | 3,465.00 | 34.65 | 1 |
| Maestra Primero A | 3 | 116.67 | 3,500.00 | 1,750.00 | 145.83 | 10 | 1,166.70 | 291.68 | 24.31 | 3,670.14 | 36.70 | 1 |
| Maestra Primero B | 2 | 106.67 | 3,200.00 | 1,600.00 | 133.33 | 8 | 853.36 | 213.34 | 17.78 | 3,351.11 | 33.51 | 1 |
| Maestra Segundo A | 1 | 100.00 | 3,000.00 | 1,500.00 | 125.00 | 6 | 600.00 | 150.00 | 12.50 | 3,137.50 | 31.38 | 1 |
| Maestra Segundo B | 1 | 100.00 | 3,000.00 | 1,500.00 | 125.00 | 6 | 600.00 | 150.00 | 12.50 | 3,137.50 | 31.38 | 1 |
| Maestra Tercero A | 2 | 106.67 | 3,200.00 | 1,600.00 | 133.33 | 8 | 853.28 | 213.32 | 17.78 | 3,351.11 | 33.51 | 1 |
| Maestra Terdero B | 5 | 123.33 | 3,700.00 | 1,850.00 | 154.17 | 14 | 1,726.62 | 431.65 | 35.97 | 3,890.14 | 38.90 | 1 |
| Maestra Cuarto A | 4 | 116.67 | 3,500.00 | 1,750.00 | 145.83 | 12 | 1,400.04 | 350.01 | 29.17 | 3,675.00 | 36.75 | 1 |
| Maestra Cuarto B | 6 | 123.33 | 3,700.00 | 1,850.00 | 154.17 | 14 | 1,726.62 | 431.65 | 35.97 | 3,890.14 | 38.90 | 1 |
| Maestra Quinto A | 6 | 123.33 | 3,700.00 | 1,850.00 | 154.17 | 14 | 1,726.62 | 431.65 | 35.97 | 3,890.14 | 38.90 | 1 |
| Maestra Quinto B | 3 | 116.67 | 3,500.00 | 1,750.00 | 145.83 | 10 | 1,166.70 | 291.68 | 24.31 | 3,670.14 | 36.70 | 1 |
| Maestra Sexto A | 4 | 116.67 | 3,500.00 | 1,750.00 | 145.83 | 12 | 1,400.04 | 350.01 | 29.17 | 3,675.00 | 36.75 | 1 |
| Maestra Sexto B | 5 | 123.33 | 3,700.00 | 1,850.00 | 154.17 | 14 | 1,726.62 | 431.65 | 35.97 | 3,890.14 | 38.90 | 1 |
| Maestro Deportes | 2 | 100.00 | 3,000.00 | 1,500.00 | 125.00 | 8 | 800.00 | 200.00 | 16.67 | 3,141.67 | 31.42 | 1 |
| Maestro Canto | 3 | 100.00 | 3,000.00 | 1,500.00 | 125.00 | 10 | 1,000.00 | 250.00 | 20.83 | 3,145.83 | 31.46 | 1 |
| Intendencia | 7 | 63.40 | 1,902.00 | 951.00 | 79.25 | 14 | 887.60 | 221.90 | 18.49 | 1,999.74 | 20.00 | |
| Intendencia | 4 | 63.40 | 1,902.00 | 951.00 | 79.25 | 12 | 760.80 | 190.20 | 15.85 | 1,997.10 | 19.97 | |
| | | 2,240.14 | 67,204.00 | 33,602.00 | 2,800.16 | | 25,135.00 | 6,223.74 | 518.65 | 70,522.81 | 705.23 | 3,3 |

ESCUELA X A.C.
 NOMINA PROYECTADA
 DEL 1o. DE SEPTIEMBRE DE 19X5
 AL 31 DE DICIEMBRE DE 19X5

| A | B | C(A x 15) | D(c ÷ 12) | E | F(Ex.25) | G(F:12) | H(3+D+G) | I(Hx0.01) | J(C x .05) | K Cuota | L(B x .01) | M | | |
|---------|----------|-------------|-------------|------------|----------|-------------|-----------|--------------|------------|-----------|----------------|-----------|--------|-----------|
| Sueldo | Sueldo | Grat. Anual | Parte Prop. | Vacaciones | Prima | Parte Prop. | Sub-Total | Imp. a Re- | Aport. 5% | Patronal | Cuota Segu- | (H+J+K+L) | | |
| por Día | Mensual | Aguinaldo | Mensual | Días | Vac. | Mensual | Mensual | muneraciones | Infonavit | S. Social | ro Guarderías. | Total. | | |
| 1 | 140.00 | 4,200.00 | 2,100.00 | 175.00 | 14 | 1,960.00 | 490.00 | 40.83 | 4,415.83 | 44.16 | 210.00 | S 442.97 | 42.00 | 5,154.96 |
| 1 | 100.00 | 2,000.00 | 1,500.00 | 125.00 | 6 | 600.00 | 150.00 | 12.50 | 3,137.50 | 31.38 | 150.00 | R 339.60 | 30.00 | 3,688.48 |
| 3 | 116.67 | 3,500.00 | 1,750.00 | 145.83 | 10 | 1,166.70 | 291.68 | 24.31 | 3,670.14 | 36.70 | 175.00 | R 339.60 | 35.00 | 4,256.44 |
| 2 | 106.67 | 3,200.00 | 1,600.00 | 133.33 | 8 | 853.36 | 213.34 | 17.78 | 3,351.11 | 33.51 | 160.00 | R 339.60 | 32.00 | 3,916.22 |
| 1 | 100.00 | 3,000.00 | 1,500.00 | 125.00 | 6 | 600.00 | 150.00 | 12.50 | 3,137.50 | 31.38 | 150.00 | R 339.60 | 30.00 | 3,688.48 |
| 4 | 116.67 | 3,500.00 | 1,750.00 | 145.83 | 12 | 1,400.04 | 350.00 | 29.17 | 3,675.00 | 36.75 | 175.00 | R 339.60 | 35.00 | 4,261.35 |
| 5 | 123.33 | 3,700.00 | 1,850.00 | 154.17 | 14 | 1,726.62 | 431.66 | 35.97 | 3,890.14 | 38.90 | 185.00 | R 339.60 | 37.00 | 4,490.64 |
| 1 | 60.00 | 1,800.00 | 900.00 | 75.00 | 6 | 360.00 | 90.00 | 7.50 | 1,882.50 | 18.83 | 90.00 | N 248.10 | 18.00 | 2,257.43 |
| 3 | 63.40 | 1,902.00 | 951.00 | 79.25 | 10 | 634.00 | 158.50 | 13.21 | 1,994.46 | 19.94 | 95.10 | N 248.10 | 19.02 | 2,376.62 |
| 1 | 63.40 | 1,902.00 | 951.00 | 79.25 | 6 | 380.40 | 95.10 | 7.93 | 1,989.18 | 19.89 | 95.10 | N 248.10 | 19.02 | 2,371.29 |
| 2 | 63.40 | 1,902.00 | 951.00 | 79.25 | 8 | 507.20 | 126.80 | 10.57 | 1,991.82 | 19.92 | 95.10 | N 248.10 | 19.02 | 2,373.96 |
| | 1,053.54 | 31,606.00 | 15,803.00 | 1,316.91 | | 10,188.32 | 2,547.08 | 212.27 | 33,135.18 | 331.36 | 1,580.30 | 3,472.97 | 316.06 | 38,835.87 |
| 3 | 150.00 | 4,500.00 | 2,250.00 | 187.50 | 10 | 1,500.00 | 375.00 | 31.25 | 4,718.75 | 47.19 | 225.00 | S 442.97 | 45.00 | 5,478.91 |
| 1 | 140.00 | 4,200.00 | 2,100.00 | 175.00 | 14 | 1,960.00 | 460.00 | 38.33 | 4,413.33 | 44.13 | 210.00 | S 442.97 | 42.00 | 5,152.43 |
| 8 | 140.00 | 4,200.00 | 2,100.00 | 175.00 | 14 | 1,960.00 | 460.00 | 38.33 | 4,413.33 | 44.13 | 210.00 | S 442.97 | 42.00 | 5,152.43 |
| 4 | 110.00 | 3,300.00 | 1,650.00 | 137.50 | 12 | 1,320.00 | 330.00 | 27.50 | 3,465.00 | 34.65 | 165.00 | R 339.60 | 33.00 | 4,037.25 |
| 3 | 116.67 | 3,500.00 | 1,750.00 | 145.83 | 10 | 1,166.70 | 291.68 | 24.31 | 3,670.14 | 36.70 | 175.00 | R 339.60 | 35.00 | 4,256.44 |
| 2 | 106.67 | 3,200.00 | 1,600.00 | 133.33 | 8 | 853.36 | 213.34 | 17.78 | 3,351.11 | 33.51 | 160.00 | R 339.60 | 32.00 | 3,916.22 |
| 1 | 100.00 | 3,000.00 | 1,500.00 | 125.00 | 6 | 600.00 | 150.00 | 12.50 | 3,137.50 | 31.38 | 150.00 | R 339.60 | 30.00 | 3,688.48 |
| 1 | 100.00 | 3,000.00 | 1,500.00 | 125.00 | 6 | 600.00 | 150.00 | 12.50 | 3,137.50 | 31.38 | 150.00 | R 339.60 | 30.00 | 3,688.48 |
| 2 | 106.67 | 3,200.00 | 1,600.00 | 133.33 | 8 | 853.28 | 213.32 | 17.78 | 3,351.11 | 33.51 | 160.00 | R 339.60 | 32.00 | 3,916.22 |
| 5 | 123.33 | 3,700.00 | 1,850.00 | 154.17 | 14 | 1,726.62 | 431.65 | 35.97 | 3,890.14 | 38.90 | 185.00 | R 339.60 | 37.00 | 4,490.64 |
| 4 | 116.67 | 3,500.00 | 1,750.00 | 145.83 | 12 | 1,400.04 | 350.01 | 29.17 | 3,675.00 | 36.75 | 175.00 | R 339.60 | 35.00 | 4,261.35 |
| 6 | 123.33 | 3,700.00 | 1,850.00 | 154.17 | 14 | 1,726.62 | 431.65 | 35.97 | 3,890.14 | 38.90 | 185.00 | R 339.60 | 37.00 | 4,490.64 |
| 6 | 123.33 | 3,700.00 | 1,850.00 | 154.17 | 14 | 1,726.62 | 431.65 | 35.97 | 3,890.14 | 38.90 | 185.00 | R 339.60 | 37.00 | 4,490.64 |
| 3 | 116.67 | 3,500.00 | 1,750.00 | 145.83 | 10 | 1,166.70 | 291.68 | 24.31 | 3,670.14 | 36.70 | 175.00 | R 339.60 | 35.00 | 4,256.44 |
| 4 | 116.67 | 3,500.00 | 1,750.00 | 145.83 | 12 | 1,400.04 | 350.01 | 29.17 | 3,675.00 | 36.75 | 175.00 | R 339.60 | 35.00 | 4,261.35 |
| 5 | 123.33 | 3,700.00 | 1,850.00 | 154.17 | 14 | 1,726.62 | 431.65 | 35.97 | 3,890.14 | 38.90 | 185.00 | R 339.60 | 37.00 | 4,490.64 |
| 2 | 100.00 | 3,000.00 | 1,500.00 | 125.00 | 8 | 800.00 | 200.00 | 16.67 | 3,141.67 | 31.42 | 150.00 | R 339.60 | 30.00 | 3,692.69 |
| 3 | 100.00 | 3,000.00 | 1,500.00 | 125.00 | 10 | 1,000.00 | 250.00 | 20.83 | 3,145.83 | 31.46 | 150.00 | R 339.60 | 30.00 | 3,696.89 |
| 7 | 63.40 | 1,902.00 | 951.00 | 79.25 | 14 | 887.60 | 221.90 | 18.49 | 1,999.74 | 20.00 | 95.10 | N 248.10 | 19.02 | 2,381.96 |
| 4 | 63.40 | 1,902.00 | 951.00 | 79.25 | 12 | 760.80 | 190.20 | 15.85 | 1,997.10 | 19.97 | 95.10 | N 248.10 | 19.02 | 2,379.29 |
| | 2,240.14 | 67,204.00 | 33,602.00 | 2,400.16 | | 25,135.00 | 6,223.74 | 518.65 | 70,522.81 | 705.23 | 3,360.20 | 6,919.11 | 672.04 | 82,179.39 |

| EDUCACION MEDIA BASICA | Horas # | mes \$ | A Sueldo x día Antig. | B Sueldo Mensual | C (A x 15) Grat. An. Aguinaldo | D (C ÷ 12) Part. P. Mensual | E Vacaciones Días \$ | F (E ÷ 25) Prima Vacación. | G (F ÷ D) Part. Prop. Mensual | H (B+D+G) Sub Total Mensual | I (H x .1) Imp. a Remuner | | |
|----------------------------------|------------|-----------|-----------------------------|------------------------|---|--------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|--|--------------------------------------|------------------------------------|-----------|-----|
| Directora Educación Media Básica | | | 3 | 200.00 | 6,000.00 | 3,000.00 | 250.00 | 10 | 2,000.00 | 500.00 | 41.67 | 6,250.00 | 62. |
| Coordinadora los. | | | 5 | 126.67 | 3,800.00 | 1,900.00 | 158.33 | 14 | 1,773.38 | 443.35 | 36.95 | 3,995.28 | 39. |
| Coordinadora 2os. | | | 2 | 120.00 | 3,600.00 | 1,800.00 | 150.00 | 8 | 960.00 | 240.00 | 20.00 | 3,770.00 | 37. |
| Coordinadora 3os. | | | 3 | 120.00 | 3,600.00 | 1,800.00 | 150.00 | 10 | 1,200.00 | 300.00 | 25.00 | 3,775.00 | 37. |
| Secretaria | | | 4 | 110.00 | 3,300.00 | 1,650.00 | 137.50 | 12 | 1,320.00 | 330.00 | 27.50 | 3,465.00 | 34. |
| Orientación Vocacional | | | 5 | 133.33 | 4,000.00 | 2,000.00 | 166.67 | 14 | 1,366.60 | 466.66 | 38.89 | 4,205.56 | 42. |
| Titular los. | | | 6 | 110.00 | 3,300.00 | 1,650.00 | 137.50 | 14 | 1,540.00 | 385.00 | 32.08 | 3,469.58 | 34. |
| Titular 2os. | | | 7 | 110.00 | 3,300.00 | 1,650.00 | 137.50 | 14 | 1,540.00 | 385.00 | 32.08 | 3,469.58 | 34. |
| Titular 3os. | | | 3 | 103.33 | 3,100.00 | 1,550.00 | 129.17 | 10 | 1,033.33 | 258.33 | 21.53 | 3,250.70 | 32. |
| Maestro Español | 24 | 200.00 | 5 | 160.00 | 4,800.00 | 2,400.00 | 200.00 | 14 | 2,240.00 | 560.00 | 46.67 | 5,046.67 | 50. |
| Maestro Matemáticas | 24 | 200.00 | 6 | 160.00 | 4,800.00 | 2,400.00 | 200.00 | 14 | 2,240.00 | 560.00 | 46.67 | 5,046.67 | 50. |
| Maestro Lengua Extranjera | 18 | 200.00 | 3 | 120.00 | 3,600.00 | 1,800.00 | 150.00 | 10 | 1,200.00 | 300.00 | 25.00 | 3,775.00 | 37. |
| Maestro Biología | 18 | 200.00 | 4 | 120.00 | 3,600.00 | 1,800.00 | 150.00 | 12 | 1,440.00 | 360.00 | 30.00 | 3,780.00 | 37. |
| Maestro Física | 12 | 200.00 | 2 | 80.00 | 2,400.00 | 1,200.00 | 100.00 | 8 | 640.00 | 160.00 | 13.33 | 2,513.33 | 25. |
| Maestro Química | 12 | 200.00 | 3 | 80.00 | 2,400.00 | 1,200.00 | 100.00 | 10 | 800.00 | 200.00 | 16.66 | 2,516.66 | 25. |
| Maestro Historia | 16 | 200.00 | 1 | 106.67 | 3,200.00 | 1,600.00 | 133.33 | 6 | 640.02 | 160.00 | 13.33 | 3,346.66 | 33. |
| Maestro Geografía | 12 | 200.00 | 2 | 80.00 | 2,400.00 | 1,200.00 | 100.00 | 8 | 640.02 | 160.00 | 13.33 | 2,513.33 | 25. |
| Maestro Civismo | 14 | 200.00 | 4 | 93.33 | 2,800.00 | 1,400.00 | 116.67 | 12 | 1,120.00 | 280.00 | 23.33 | 2,940.00 | 29. |
| Maestro Educación Física | 12 | 180.00 | 5 | 72.00 | 2,160.00 | 1,080.00 | 90.00 | 14 | 1,008.00 | 252.00 | 21.00 | 2,271.00 | 22. |
| Maestro Ed. Artística y Tec. | 18 | 180.00 | 3 | 108.00 | 3,240.00 | 1,620.00 | 135.00 | 10 | 1,080.00 | 270.00 | 22.50 | 3,397.50 | 33. |
| Intendencia | | | 7 | 63.40 | 1,902.00 | 951.00 | 79.25 | 14 | 887.60 | 221.90 | 18.49 | 1,999.74 | 19. |
| Intendencia | | | 5 | 63.40 | 1,902.00 | 951.00 | 79.25 | 14 | 887.60 | 221.90 | 18.49 | 1,999.74 | 19. |
| | | | | 2,440.13 | 73,204.00 | 36,602.00 | 3,050.17 | | 28,056.55 | 7,014.14 | 584.50 | 76,797.00 | 76. |

Personal Administrativo

| | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------|--|--|---|----------|-----------|-----------|----------|----|-----------|----------|--------|-----------|--|
| Director General | | | 8 | 300.00 | 9,000.00 | 4,500.00 | 375.00 | 14 | 4,200.00 | 1,050.00 | 87.50 | 9,462.50 | |
| Directo Técnico | | | 5 | 233.33 | 7,000.00 | 3,500.00 | 291.67 | 14 | 3,266.62 | 816.66 | 68.05 | 7,359.72 | |
| Administrador | | | 6 | 233.33 | 7,000.00 | 3,500.00 | 291.67 | 14 | 3,266.62 | 816.66 | 68.05 | 7,359.72 | |
| Relaciones Laborales | | | 4 | 133.33 | 4,000.00 | 2,000.00 | 166.67 | 12 | 1,600.00 | 400.00 | 33.33 | 4,200.00 | |
| Encargado Contratación | | | 3 | 116.67 | 3,500.00 | 1,750.00 | 145.83 | 10 | 1,166.70 | 291.68 | 24.31 | 3,670.14 | |
| Bibliotecario | | | 2 | 100.00 | 3,000.00 | 1,500.00 | 125.00 | 8 | 800.00 | 200.00 | 16.67 | 3,141.67 | |
| Encargado Finanzas | | | 5 | 133.33 | 4,000.00 | 2,000.00 | 166.67 | 14 | 1,866.62 | 466.66 | 38.39 | 4,205.56 | |
| Contabilidad | | | 3 | 100.00 | 3,000.00 | 1,500.00 | 125.00 | 10 | 1,000.00 | 250.00 | 20.83 | 3,145.83 | |
| Cajero | | | 2 | 116.67 | 3,500.00 | 1,750.00 | 145.83 | 8 | 933.36 | 233.34 | 19.45 | 3,665.28 | |
| Secretaria (Recepcionista) | | | 2 | 100.00 | 3,000.00 | 1,500.00 | 125.00 | 8 | 800.00 | 200.00 | 16.67 | 3,141.67 | |
| Jardínero | | | 1 | 63.40 | 1,902.00 | 951.00 | 79.25 | 6 | 380.40 | 95.10 | 7.93 | 1,989.18 | |
| | | | | 1,630.06 | 48,902.00 | 24,451.00 | 2,037.59 | | 19,280.32 | 4,020.10 | 401.68 | 51,341.27 | |

ESCUELA X, A.C.
 Nómina Proyectada
 Del 1o. de sept. de 19x5
 al 31 de dic. de 19x5

| | B Sueldo Mensual | C (A x 15) Grat. An. Aguinaldo | D (C ÷ 12) Part. P. Mensual | E Vacaciones Días | F (E x 25) Prima Vacación. | G (F ÷ D) Part. Prop. Mensual | H (B+D+G) Sub Total Mensual | I (H x .01) Imp. a Remunerac. | J (B x .05) Aport. 5% Infonavit | K Cuota Pat. al Seguro Social | L (B x 0.1) Cuota Seg. S. Guard. | M (H+I+J+K+L) Total | |
|----|------------------------|---|--------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------|--|--------------------------------------|--|--|--|---|---------------------------|-----------|
| 00 | 6,000.00 | 3,000.00 | 250.00 | 10 | 2,000.00 | 500.00 | 41.67 | 6,250.00 | 62.50 | 300.00 | U 738.30 | 60.00 | 7,410.80 |
| 67 | 3,800.00 | 1,900.00 | 158.33 | 14 | 1,773.38 | 443.35 | 36.95 | 3,995.28 | 39.95 | 190.00 | S 442.97 | 38.00 | 4,706.20 |
| 00 | 3,600.00 | 1,800.00 | 150.00 | 8 | 960.00 | 240.00 | 20.00 | 3,770.00 | 37.70 | 180.00 | R 339.60 | 36.00 | 4,363.30 |
| 00 | 3,600.00 | 1,800.00 | 150.00 | 10 | 1,200.00 | 300.00 | 25.00 | 3,775.00 | 37.75 | 180.00 | R 339.60 | 36.00 | 4,368.35 |
| 00 | 3,300.00 | 1,650.00 | 137.50 | 12 | 1,320.00 | 330.00 | 27.50 | 3,465.00 | 34.65 | 165.00 | R 339.60 | 33.00 | 4,037.25 |
| 33 | 4,000.00 | 2,000.00 | 166.67 | 14 | 1,866.60 | 466.66 | 38.89 | 4,205.56 | 42.06 | 200.00 | S 442.97 | 40.00 | 4,930.59 |
| 00 | 3,300.00 | 1,650.00 | 137.50 | 14 | 1,540.00 | 385.00 | 32.08 | 3,469.58 | 34.70 | 165.00 | R 339.60 | 33.00 | 4,041.88 |
| 00 | 3,300.00 | 1,650.00 | 137.50 | 14 | 1,540.00 | 385.00 | 32.08 | 3,469.58 | 34.70 | 165.00 | R 339.60 | 33.00 | 4,041.88 |
| 33 | 3,100.00 | 1,550.00 | 129.17 | 10 | 1,033.33 | 258.33 | 21.53 | 3,250.70 | 32.51 | 155.00 | R 339.60 | 31.00 | 3,808.81 |
| 00 | 4,800.00 | 2,400.00 | 200.00 | 14 | 2,240.00 | 560.00 | 46.67 | 5,046.67 | 50.47 | 240.00 | S 442.97 | 48.00 | 5,828.11 |
| 00 | 4,800.00 | 2,400.00 | 200.00 | 14 | 2,240.00 | 560.00 | 46.67 | 5,046.67 | 50.47 | 240.00 | S 442.97 | 48.00 | 5,828.11 |
| 00 | 3,600.00 | 1,800.00 | 150.00 | 10 | 1,200.00 | 300.00 | 25.00 | 3,775.00 | 37.75 | 180.00 | R 339.60 | 36.00 | 4,368.35 |
| 00 | 3,600.00 | 1,800.00 | 150.00 | 12 | 1,440.00 | 360.00 | 30.00 | 3,780.00 | 37.80 | 180.00 | R 339.60 | 36.00 | 4,373.40 |
| 00 | 2,400.00 | 1,200.00 | 100.00 | 8 | 640.00 | 160.00 | 13.33 | 2,513.33 | 25.13 | 120.00 | P 265.86 | 24.00 | 2,948.32 |
| 00 | 2,400.00 | 1,200.00 | 100.00 | 10 | 800.00 | 200.00 | 16.66 | 2,516.66 | 25.17 | 120.00 | P 265.86 | 24.00 | 2,951.69 |
| 7 | 3,200.00 | 1,600.00 | 133.33 | 6 | 640.02 | 160.00 | 13.33 | 3,346.66 | 33.47 | 160.00 | R 339.60 | 32.00 | 3,911.73 |
| 00 | 2,400.00 | 1,200.00 | 100.00 | 8 | 640.02 | 160.00 | 13.33 | 2,513.33 | 25.13 | 120.00 | P 265.86 | 24.00 | 2,948.32 |
| 3 | 2,800.00 | 1,400.00 | 116.67 | 12 | 1,120.00 | 280.00 | 23.33 | 2,940.00 | 29.40 | 140.00 | P 265.86 | 28.00 | 3,403.26 |
| 00 | 2,160.00 | 1,080.00 | 90.00 | 14 | 1,008.00 | 252.00 | 21.00 | 2,271.00 | 22.71 | 108.00 | O 221.54 | 21.60 | 2,644.85 |
| 00 | 3,240.00 | 1,620.00 | 135.00 | 10 | 1,080.00 | 270.00 | 22.50 | 3,397.50 | 33.98 | 162.00 | R 339.60 | 32.40 | 3,965.48 |
| 00 | 1,902.00 | 951.00 | 79.25 | 14 | 887.60 | 221.90 | 18.49 | 1,999.74 | 20.00 | 95.10 | N 248.10 | 19.02 | 2,381.96 |
| 00 | 1,902.00 | 951.00 | 79.25 | 14 | 887.60 | 221.90 | 18.49 | 1,999.74 | 20.00 | 95.10 | N 248.10 | 19.02 | 2,381.96 |
| | 73,204.00 | 36,602.00 | 3,050.17 | | 28,056.55 | 7,014.14 | 584.50 | 76,797.00 | 768.00 | 3,660.00 | 7,687.36 | 732.04 | 89,644.60 |
| | 9,000.00 | 4,500.00 | 375.00 | 14 | 4,200.00 | 1,050.00 | 87.50 | 9,462.50 | 94.63 | 450.00 | W 931.47 | 90.00 | 11,028.60 |
| | 7,000.00 | 3,500.00 | 291.67 | 14 | 3,266.62 | 816.66 | 68.05 | 7,359.72 | 73.60 | 350.00 | U 738.30 | 70.00 | 8,591.62 |
| | 7,000.00 | 3,500.00 | 291.67 | 14 | 3,266.62 | 816.66 | 68.05 | 7,359.72 | 73.60 | 350.00 | U 738.30 | 70.00 | 8,591.62 |
| | 4,000.00 | 2,000.00 | 166.67 | 12 | 1,600.00 | 400.00 | 33.33 | 4,200.00 | 42.00 | 200.00 | S 442.97 | 40.00 | 4,924.97 |
| | 3,500.00 | 1,750.00 | 145.83 | 10 | 1,166.70 | 291.68 | 24.31 | 3,670.14 | 36.70 | 175.00 | R 339.60 | 35.00 | 4,256.44 |
| | 3,000.00 | 1,500.00 | 125.00 | 8 | 800.00 | 200.00 | 16.67 | 3,141.67 | 31.42 | 150.00 | R 339.60 | 30.00 | 3,692.69 |
| | 4,000.00 | 2,000.00 | 166.67 | 14 | 1,866.62 | 466.66 | 38.39 | 4,205.56 | 42.06 | 200.00 | S 442.97 | 40.00 | 4,930.59 |
| | 3,000.00 | 1,500.00 | 125.00 | 10 | 1,000.00 | 250.00 | 20.83 | 3,145.83 | 31.46 | 150.00 | R 339.60 | 30.00 | 3,696.89 |
| | 3,500.00 | 1,750.00 | 145.83 | 8 | 933.36 | 233.34 | 19.45 | 3,665.28 | 36.65 | 175.00 | R 339.60 | 35.00 | 4,251.53 |
| | 3,000.00 | 1,500.00 | 125.00 | 8 | 800.00 | 200.00 | 16.67 | 3,141.67 | 31.42 | 150.00 | R 339.60 | 30.00 | 3,692.69 |
| | 1,902.00 | 951.00 | 79.25 | 6 | 380.40 | 95.10 | 7.93 | 1,989.18 | 19.89 | 95.10 | N 248.10 | 19.02 | 2,371.29 |
| | 48,902.00 | 24,451.00 | 2,037.59 | | 19,280.32 | 4,020.10 | 401.68 | 51,341.27 | 513.43 | 2,445.10 | 5,240.11 | 489.02 | 60,028.93 |

JARDIN DE NIÑOS

| | Años Anti- gued- dad | A Sueldo por dfa | B Sueldo Mensual | C (A x 15) Grat. An. Aguinaldo | D (C ÷ 12) Parte Prop. Mensual | E Vacaciones d. | F \$ (E x .25) Prima Va- cacional | G (F ÷ 8) Part. Prop. Mensual | H (B+D+G) Sub Tot. Mensual | I (H x 0.01) IMP. s/ Remunera. | J (B x Aport Infon | |
|-----------------------------|-------------------------------|---------------------------|------------------------|---|---|-----------------------|---|--|-------------------------------------|---|-----------------------------|------|
| Directora Jardín de Niños | 7 | 150.00 | 4,500.00 | 2,250.00 | 187.50 | 14 | 2,100.00 | 525.00 | 65.63 | 4,753.13 | 47.53 | 225 |
| Educadora Primero A | 1 | 123.33 | 3,700.00 | 1,850.00 | 154.17 | 6 | 739.99 | 185.00 | 23.12 | 3,877.29 | 38.77 | 185 |
| Educadora Primero B | 3 | 133.33 | 4,000.00 | 2,000.00 | 166.67 | 10 | 1,333.33 | 333.33 | 41.67 | 4,208.34 | 42.08 | 200 |
| Educadora Segundo A | 2 | 123.33 | 3,700.00 | 1,850.00 | 154.17 | 8 | 986.64 | 246.66 | 30.83 | 3,885.00 | 38.85 | 185 |
| Educadora Segundo B | 1 | 123.33 | 3,700.00 | 1,850.00 | 154.17 | 6 | 739.99 | 185.00 | 23.12 | 3,877.29 | 38.77 | 185 |
| Educadora Tercero A | 4 | 133.33 | 4,000.00 | 2,000.00 | 166.67 | 12 | 1,600.00 | 400.00 | 50.00 | 4,216.67 | 42.17 | 200 |
| Educadora Tercero B | 5 | 133.33 | 4,000.00 | 2,000.00 | 166.67 | 14 | 1,866.63 | 466.66 | 58.33 | 4,225.00 | 42.25 | 200 |
| Cantos y Juegos (15 h. sem) | 1 | 74.80 | 2,244.00 | 1,122.00 | 93.50 | 6 | 448.80 | 112.20 | 14.03 | 2,351.53 | 23.52 | 11 |
| Niñera Grupos A | 3 | 74.80 | 2,244.00 | 1,122.00 | 93.50 | 10 | 748.00 | 187.00 | 23.38 | 2,360.88 | 23.61 | 11 |
| Niñera Grupos B | 1 | 74.80 | 2,244.00 | 1,122.00 | 93.50 | 6 | 448.80 | 112.20 | 14.03 | 2,351.53 | 23.52 | 11 |
| Afanadora | 2 | 74.80 | 2,244.00 | 1,122.00 | 93.50 | 8 | 598.40 | 149.60 | 18.70 | 2,356.20 | 23.56 | 11 |
| | | 1,219.18 | 36,576.00 | 18,288.00 | 1,524.02 | | 11,610.58 | 2,902.65 | 362.84 | 38,462.86 | 384.63 | 1,82 |

PRIMARIA

| | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------|---|----------|-----------|-----------|----------|----|-----------|----------|--------|-----------|--------|------|
| Directora Primaria | 3 | 158.33 | 4,750.00 | 2,375.00 | 197.92 | 10 | 1,583.33 | 395.83 | 49.48 | 4,997.40 | 49.97 | 200 |
| Coordinación 6o. 5o. 4o. | 1 | 150.00 | 4,500.00 | 2,250.00 | 187.50 | 14 | 2,100.00 | 525.00 | 65.63 | 4,753.13 | 47.53 | 200 |
| Coordinación 1o. 2o. 3o. | 8 | 150.00 | 4,500.00 | 2,250.00 | 187.50 | 14 | 2,100.00 | 525.00 | 65.63 | 4,753.13 | 47.53 | 200 |
| Secretaria | 4 | 116.67 | 3,500.00 | 1,750.00 | 145.83 | 12 | 1,400.04 | 350.01 | 43.75 | 3,689.58 | 36.90 | 100 |
| Maestra 1o. | 3 | 133.33 | 4,000.00 | 2,000.00 | 166.67 | 10 | 1,333.33 | 333.33 | 41.67 | 4,208.34 | 42.08 | 200 |
| Maestra 1o. | 2 | 123.33 | 3,700.00 | 1,850.00 | 154.17 | 8 | 986.64 | 246.67 | 30.83 | 3,985.00 | 38.85 | 185 |
| Maestra 2o. | 1 | 123.33 | 3,700.00 | 1,850.00 | 154.17 | 6 | 739.98 | 185.00 | 23.12 | 3,877.29 | 38.77 | 185 |
| Maestra 2o. | 1 | 123.33 | 3,700.00 | 1,850.00 | 154.17 | 6 | 739.98 | 185.00 | 23.12 | 3,877.29 | 38.77 | 185 |
| Maestra 3o. | 2 | 123.33 | 3,700.00 | 1,850.00 | 154.17 | 8 | 986.64 | 246.67 | 30.83 | 3,985.00 | 38.85 | 185 |
| Maestra 3o. | 5 | 133.33 | 4,000.00 | 2,000.00 | 166.67 | 14 | 1,866.62 | 466.66 | 58.33 | 4,225.00 | 42.25 | 200 |
| Maestra 4o. | 4 | 133.33 | 4,000.00 | 2,000.00 | 166.67 | 12 | 1,600.00 | 400.00 | 50.00 | 4,216.67 | 42.17 | 200 |
| Maestra 4o. | 6 | 140.00 | 4,200.00 | 2,100.00 | 175.00 | 14 | 1,960.00 | 490.00 | 61.25 | 4,426.25 | 44.36 | 200 |
| Maestra 5o. | 6 | 140.00 | 4,200.00 | 2,100.00 | 175.00 | 14 | 1,960.00 | 490.00 | 61.25 | 4,426.25 | 44.36 | 200 |
| Maestra 5o. | 3 | 133.33 | 4,000.00 | 2,000.00 | 166.67 | 10 | 1,333.33 | 333.33 | 41.67 | 4,208.34 | 42.08 | 200 |
| Maestra 6o. | 4 | 133.33 | 4,000.00 | 2,000.00 | 166.67 | 12 | 1,600.00 | 400.00 | 50.00 | 4,216.67 | 42.17 | 200 |
| Maestra 6o. | 5 | 133.33 | 4,000.00 | 2,000.00 | 166.67 | 14 | 1,866.62 | 466.66 | 58.33 | 4,225.00 | 42.25 | 200 |
| Maestro de Deportes | 2 | 121.67 | 3,650.00 | 1,825.00 | 152.08 | 8 | 973.36 | 243.34 | 30.41 | 3,832.49 | 38.32 | 185 |
| Maestro Canto | 3 | 121.67 | 3,650.00 | 1,825.00 | 152.08 | 10 | 1,216.67 | 304.17 | 38.02 | 3,840.10 | 38.40 | 185 |
| Intendencia | 7 | 74.80 | 2,244.00 | 1,122.00 | 93.50 | 14 | 1,047.20 | 261.80 | 32.73 | 2,370.23 | 23.70 | 11 |
| Intendencia | 4 | 74.80 | 2,244.00 | 1,122.00 | 93.50 | 12 | 897.60 | 224.40 | 28.05 | 2,365.55 | 23.66 | 11 |
| | | 2,541.24 | 76,238.00 | 38,119.00 | 3,176.61 | | 28,291.34 | 7,072.87 | 884.10 | 80,298.71 | 802.97 | 1,82 |

ESCUELA X. A.C.
 Nómina Proyectada
 del 1o. de Enero de 19x6
 al 31 de Agosto de 19x6

| B Sueldo Mensual | C (A x 15) Grat. An. Aguinaldo | D (C ÷ 12) Parte Prop. Mensual | E Vacaciones d. | F (E x .25) Prima Va- cacional | G (F ÷ 8) Part. Proa. Mensual | H (B+D+G) Sub Tot. Mensual | I (H x 0.01 IMP. s/ Remunera. | J (B x .05) Aport. 5% Infonavit | K Cuota Patronal Seg. Social | L (B x .01) Cuota Seg. Guarderfas | M (H+I+J+K+L) TOTAL | |
|------------------------|---|---|-----------------------|---|--|-------------------------------------|--|--|---------------------------------------|--|---------------------------|-----------|
| 4,500.00 | 2,250.00 | 187.50 | 14 | 2,100.00 | 262.50 | 65.63 | 4,753.13 | 47.53 | 225.00 | S 442.97 | 45.00 | 5,513.63 |
| 3,700.00 | 1,850.00 | 154.17 | 6 | 739.99 | 185.00 | 23.12 | 3,877.29 | 38.77 | 185.00 | R 339.60 | 37.00 | 4,477.66 |
| 4,000.00 | 2,000.00 | 166.67 | 10 | 1,333.33 | 333.33 | 11.67 | 4,208.34 | 42.08 | 200.00 | S 442.97 | 40.00 | 4,933.39 |
| 3,700.00 | 1,850.00 | 154.17 | 8 | 986.64 | 246.66 | 30.83 | 3,885.09 | 38.85 | 185.00 | R 339.60 | 37.00 | 4,485.45 |
| 3,700.00 | 1,850.00 | 154.17 | 6 | 739.99 | 185.00 | 23.12 | 3,877.29 | 38.77 | 185.00 | R 339.60 | 37.00 | 4,477.66 |
| 4,000.00 | 2,000.00 | 166.67 | 12 | 1,600.00 | 400.00 | 50.00 | 4,216.67 | 42.17 | 200.00 | S 442.97 | 40.00 | 4,941.81 |
| 4,000.00 | 2,000.00 | 166.67 | 14 | 1,866.63 | 466.66 | 58.33 | 4,225.00 | 42.25 | 200.00 | S 442.97 | 40.00 | 4,950.22 |
| 2,244.00 | 1,122.00 | 93.50 | 6 | 448.80 | 112.20 | 14.03 | 2,351.53 | 23.52 | 112.20 | O 310.14 | 22.44 | 2,819.83 |
| 2,244.00 | 1,122.00 | 93.50 | 10 | 748.00 | 187.00 | 23.38 | 2,360.88 | 23.61 | 112.20 | O 310.14 | 22.44 | 2,829.27 |
| 2,244.00 | 1,122.00 | 93.50 | 6 | 448.80 | 112.20 | 14.03 | 2,351.53 | 23.52 | 112.20 | O 310.14 | 22.44 | 2,819.83 |
| 2,244.00 | 1,122.00 | 93.50 | 8 | 598.40 | 149.60 | 18.70 | 2,356.20 | 23.56 | 112.20 | O 310.14 | 22.44 | 2,824.54 |
| 36,576.00 | 18,288.00 | 1,524.02 | | 11,610.58 | 2,902.65 | 362.84 | 38,462.86 | 384.63 | 1,828.80 | 4,031.24 | 365.76 | 45,073.29 |
| 4,750.00 | 2,375.00 | 197.92 | 10 | 1,583.33 | 395.83 | 49.48 | 4,997.40 | 49.97 | 237.50 | S 442.97 | 47.50 | 5,775.34 |
| 4,500.00 | 2,250.00 | 187.50 | 14 | 2,100.00 | 525.00 | 65.63 | 4,753.13 | 47.53 | 225.00 | S 442.97 | 45.00 | 5,513.63 |
| 4,500.00 | 2,250.00 | 187.50 | 14 | 2,100.00 | 525.00 | 65.63 | 4,753.13 | 47.53 | 225.00 | S 442.97 | 45.00 | 5,513.63 |
| 3,500.00 | 1,750.00 | 145.83 | 12 | 1,400.04 | 350.01 | 43.75 | 3,689.58 | 36.90 | 175.00 | R 339.60 | 35.00 | 4,276.08 |
| 4,000.00 | 2,000.00 | 166.67 | 10 | 1,333.33 | 333.33 | 41.67 | 4,208.34 | 42.08 | 200.00 | S 442.97 | 40.00 | 4,933.39 |
| 3,700.00 | 1,850.00 | 154.17 | 8 | 986.64 | 246.67 | 30.83 | 3,985.00 | 38.85 | 185.00 | R 339.60 | 37.00 | 4,485.45 |
| 3,700.00 | 1,850.00 | 154.17 | 6 | 739.98 | 185.00 | 23.12 | 3,877.29 | 38.77 | 185.00 | R 339.60 | 37.00 | 4,477.66 |
| 3,700.00 | 1,850.00 | 154.17 | 6 | 739.98 | 185.00 | 23.12 | 3,877.29 | 38.77 | 185.00 | R 339.60 | 37.00 | 4,477.66 |
| 3,700.00 | 1,850.00 | 154.17 | 8 | 986.64 | 246.67 | 30.83 | 3,985.00 | 38.85 | 185.00 | R 339.60 | 37.00 | 4,485.45 |
| 4,000.00 | 2,000.00 | 166.67 | 14 | 1,866.62 | 466.66 | 58.33 | 4,225.00 | 42.25 | 200.00 | S 442.97 | 40.00 | 4,950.22 |
| 4,000.00 | 2,000.00 | 166.67 | 12 | 1,600.00 | 400.00 | 50.00 | 4,216.67 | 42.17 | 200.00 | S 442.97 | 40.00 | 4,941.81 |
| 4,200.00 | 2,100.00 | 175.00 | 14 | 1,960.00 | 490.00 | 61.25 | 4,426.25 | 44.36 | 210.00 | S 442.97 | 42.00 | 5,175.58 |
| 4,200.00 | 2,100.00 | 175.00 | 14 | 1,960.00 | 490.00 | 61.25 | 4,426.25 | 44.36 | 210.00 | S 442.97 | 42.00 | 5,175.58 |
| 4,000.00 | 2,000.00 | 166.67 | 10 | 1,333.33 | 333.33 | 41.67 | 4,208.34 | 42.08 | 200.00 | S 442.97 | 40.00 | 4,933.39 |
| 4,000.00 | 2,000.00 | 166.67 | 12 | 1,600.00 | 400.00 | 50.00 | 4,216.67 | 42.17 | 200.00 | S 442.97 | 40.00 | 4,941.81 |
| 4,000.00 | 2,000.00 | 166.67 | 14 | 1,866.62 | 466.66 | 58.33 | 4,225.00 | 42.25 | 200.00 | S 442.97 | 40.00 | 4,950.22 |
| 3,650.00 | 1,825.00 | 152.08 | 8 | 973.36 | 243.34 | 30.41 | 3,832.49 | 38.32 | 182.50 | R 339.60 | 36.50 | 4,429.41 |
| 3,650.00 | 1,825.00 | 152.08 | 10 | 1,216.67 | 304.17 | 38.02 | 3,840.10 | 38.40 | 182.50 | R 339.60 | 36.50 | 4,437.10 |
| 2,244.00 | 1,122.00 | 93.50 | 14 | 1,047.20 | 261.80 | 32.73 | 2,370.23 | 23.70 | 112.20 | O 310.14 | 22.44 | 2,838.71 |
| 2,244.00 | 1,122.00 | 93.50 | 12 | 897.60 | 224.40 | 28.05 | 2,365.55 | 23.66 | 112.20 | O 310.14 | 22.44 | 2,833.99 |
| 76,238.00 | 38,119.00 | 3,176.61 | | 28,291.34 | 7,072.87 | 884.10 | 80,298.71 | 802.97 | 3,811.90 | 7,870.15 | 762.38 | 93,546.11 |

ESCUELA X, A.C.
Nómina Proyecto
del 1o de enero
al 31 de agosto

| Horas | | A | B | C | D | E | F | G | H | I | |
|----------------------------------|-----|--------------|----------|-----------|---------------------|------------|------------------|---------------------|-------------------|------------------|--------|
| No. | mes | Sueldo x dfa | Sueldo | (a x 15) | (C ÷ 12) | Vacaciones | (E x .25) | (F ÷ 8) | (B+D+G) | (H x 0.1) | |
| | \$ | Años | Mensual | Grat. An. | Part. Prop. Mensual | Días | Prima Vacacional | Part. Prop. Mensual | Sub. Tot. Mensual | Imp. s Remunera. | |
| EDUCACION MEDIA BASICA | | | | | | | | | | | |
| Directora Educación Media Básica | | 3 | 208.33 | 6,250.00 | 3,125.00 | 260.42 | 10 2,083.33 | 520.83 | 65.10 | 6,575.52 | 65.76 |
| Coordinadora 1os. | | 5 | 133.33 | 4,000.00 | 2,000.00 | 166.67 | 14 1,866.62 | 466.66 | 58.33 | 4,225.00 | 42.25 |
| Coordinadora 2os. | | 2 | 123.33 | 3,700.00 | 1,850.00 | 154.17 | 8 986.64 | 246.66 | 30.83 | 3,885.00 | 38.85 |
| Coordinadora 3os. | | 3 | 123.33 | 3,700.00 | 1,850.00 | 154.17 | 10 1,233.33 | 308.33 | 38.54 | 3,892.71 | 38.93 |
| Secretaria | | 4 | 116.67 | 3,500.00 | 1,750.00 | 145.83 | 12 1,400.04 | 350.01 | 43.75 | 3,689.58 | 36.90 |
| Orientación Vocacional | | 5 | 140.00 | 4,200.00 | 2,100.00 | 175.00 | 14 1,960.00 | 490.00 | 61.25 | 4,436.25 | 44.36 |
| Titular 1os. | | 6 | 123.33 | 3,700.00 | 1,850.00 | 154.17 | 14 1,726.62 | 431.66 | 53.96 | 3,908.13 | 39.08 |
| Titular 2os. | | 7 | 123.33 | 3,700.00 | 1,850.00 | 154.17 | 14 1,726.62 | 431.66 | 53.96 | 3,908.13 | 39.08 |
| Titular 3os. | | 3 | 120.00 | 3,600.00 | 1,800.00 | 150.00 | 10 1,200.00 | 300.00 | 37.50 | 3,787.50 | 37.88 |
| Maestro Español | 24 | 210.00 | 5 168.00 | 5,040.00 | 2,520.00 | 210.00 | 14 2,352.00 | 588.00 | 73.50 | 5,323.50 | 53.24 |
| Maestro Matemáticas | 24 | 210.00 | 6 168.00 | 5,040.00 | 2,520.00 | 210.00 | 14 2,352.00 | 588.00 | 73.50 | 5,323.50 | 53.24 |
| Maestro Lengua Extranjera | 18 | 210.00 | 3 126.00 | 3,780.00 | 1,890.00 | 157.50 | 10 1,260.00 | 315.00 | 39.38 | 3,976.88 | 39.77 |
| Maestro Biología | 18 | 210.00 | 4 126.00 | 3,780.00 | 1,890.00 | 157.50 | 12 1,512.00 | 378.00 | 47.25 | 3,984.75 | 39.85 |
| Maestro Física | 12 | 210.00 | 2 84.00 | 2,520.00 | 1,260.00 | 105.00 | 8 672.00 | 168.00 | 21.00 | 2,646.00 | 26.46 |
| Maestro Química | 12 | 210.00 | 3 84.00 | 2,520.00 | 1,260.00 | 105.00 | 10 840.00 | 210.00 | 26.25 | 2,651.25 | 26.51 |
| Maestro Historia | 16 | 210.00 | 1 112.00 | 3,360.00 | 1,680.00 | 140.00 | 6 672.00 | 168.00 | 21.00 | 3,521.00 | 35.21 |
| Maestro Geografía | 12 | 210.00 | 2 84.00 | 2,520.00 | 1,260.00 | 105.00 | 8 672.00 | 168.00 | 21.00 | 2,646.00 | 26.46 |
| Maestro Cívismo | 14 | 210.00 | 4 98.00 | 2,940.00 | 1,470.00 | 122.50 | 12 1,176.00 | 294.00 | 36.75 | 3,099.25 | 30.99 |
| Maestro Educación Física | 12 | 200.00 | 5 80.00 | 2,400.00 | 1,200.00 | 100.00 | 14 1,120.00 | 280.00 | 35.00 | 2,535.00 | 25.35 |
| Maestro Educ. Artística y Tec. | 18 | 200.00 | 3 120.00 | 3,600.00 | 1,800.00 | 150.00 | 10 1,200.00 | 300.00 | 37.50 | 3,787.50 | 37.88 |
| Intendencia | | 7 | 74.80 | 2,244.00 | 1,122.00 | 93.50 | 14 1,047.20 | 261.80 | 32.73 | 2,370.23 | 23.70 |
| Intendencia | | 5 | 74.80 | 2,244.00 | 1,122.00 | 93.50 | 14 1,047.20 | 261.80 | 32.73 | 2,370.23 | 23.70 |
| | | | 2,611.25 | 78,338.00 | 39,169.00 | 3,264.10 | 30,105.60 | 7,526.41 | 940.81 | 82,542.91 | 825.45 |

PERSONAL ADMINISTRATIVO

| | | | | | | | | | | | |
|----------------------------|--|---|----------|-----------|-----------|----------|-------------|----------|--------|-----------|--------|
| Director General | | 8 | 316.67 | 9,500.00 | 4,750.00 | 395.83 | 14 4,433.38 | 1,108.35 | 138.54 | 10,034.37 | 100.34 |
| Director Técnico | | 5 | 243.33 | 7,300.00 | 3,650.00 | 304.17 | 14 3,406.62 | 851.66 | 106.46 | 7,710.63 | 77.11 |
| Administrador | | 6 | 243.33 | 7,300.00 | 3,650.00 | 304.17 | 14 3,406.62 | 851.66 | 106.46 | 7,710.63 | 77.11 |
| Relaciones Laborales | | 4 | 143.33 | 4,300.00 | 2,150.00 | 179.17 | 12 1,719.96 | 430.00 | 53.75 | 4,532.92 | 45.33 |
| Encargado Contratación | | 3 | 123.33 | 3,700.00 | 1,850.00 | 154.17 | 10 1,233.33 | 308.33 | 38.54 | 3,892.71 | 38.93 |
| Bibliotecario | | 2 | 116.67 | 3,500.00 | 1,750.00 | 145.83 | 8 933.36 | 233.34 | 29.17 | 3,675.00 | 36.75 |
| Encargado Finanzas | | 5 | 143.33 | 4,300.00 | 2,150.00 | 179.17 | 14 2,006.62 | 501.66 | 62.71 | 4,541.88 | 45.42 |
| Contabilidad | | 3 | 113.33 | 3,400.00 | 1,700.00 | 141.67 | 10 1,133.33 | 283.33 | 35.42 | 3,577.09 | 35.75 |
| Cajero | | 2 | 123.33 | 3,700.00 | 1,850.00 | 154.17 | 8 986.64 | 246.66 | 30.83 | 3,885.00 | 38.85 |
| Secretaria (Recepcionista) | | 2 | 116.66 | 3,500.00 | 1,750.00 | 145.83 | 8 933.28 | 233.32 | 29.17 | 3,675.00 | 36.75 |
| Jardinero | | 1 | 74.80 | 2,244.00 | 1,122.00 | 93.50 | 6 448.80 | 112.20 | 14.02 | 2,351.52 | 23.52 |
| | | | 1,750.11 | 52,744.00 | 26,372.00 | 2,197.68 | 20,641.94 | 5,160.51 | 645.07 | 55,586.75 | 555.86 |

ESCUELA X, A. C.
Nómina Proyectada
del 1o de enero de 19x6
al 31 de agosto de 19x6

| A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M | | | |
|--------------|------------|---------------------|---------------------|------------|------------------|---------------------|-------------------|------------------|---------------------|------------------|----------------------|-----------------|--------|-------|-----------|
| Sueldo x dfa | Sueldo | (a x 15) | (C x 12) | Vacaciones | (E x .25) | (F x 8) | (B+D+G) | (H x 0.1) | (B x 0.5) | Cuota Pat. | (B x .01) | (H+J+K+L) | | | |
| Años | \$ Mensual | Grat. An. Aguinaldo | Part. Prop. Mensual | Días \$ | Prima Vacacional | Part. Prop. Mensual | Sub. Tot. Mensual | Inp. s Remunera. | Aport. 5% Infonavit | Social Seg. Soc. | Cuot. Seg. S. Guard. | I Mes T O T A L | | | |
| 3 | 208.33 | 6,250.00 | 3,125.00 | 260.42 | 10 | 2,083.33 | 520.83 | 65.10 | 6,575.52 | 65.76 | 312.50 | U | 738.30 | 62.50 | 7,754.58 |
| 5 | 133.33 | 4,000.00 | 2,000.00 | 166.67 | 14 | 1,866.62 | 466.66 | 58.33 | 4,225.00 | 42.25 | 200.00 | S | 442.97 | 40.00 | 4,950.22 |
| 2 | 123.33 | 3,700.00 | 1,850.00 | 154.17 | 8 | 986.64 | 246.66 | 30.83 | 3,885.00 | 38.85 | 185.00 | R | 339.60 | 37.00 | 4,485.45 |
| 3 | 123.33 | 3,700.00 | 1,850.00 | 154.17 | 10 | 1,233.33 | 308.33 | 38.54 | 3,892.71 | 38.93 | 185.00 | R | 339.60 | 37.00 | 4,493.24 |
| 4 | 116.67 | 3,500.00 | 1,750.00 | 145.83 | 12 | 1,400.04 | 350.01 | 43.75 | 3,689.58 | 36.90 | 175.00 | R | 339.60 | 35.00 | 4,276.08 |
| 5 | 140.00 | 4,200.00 | 2,100.00 | 175.00 | 14 | 1,960.00 | 490.00 | 61.25 | 4,436.25 | 44.36 | 210.00 | S | 442.97 | 42.00 | 5,175.58 |
| 6 | 123.33 | 3,700.00 | 1,850.00 | 154.17 | 14 | 1,726.62 | 431.66 | 53.96 | 3,908.13 | 39.08 | 185.00 | R | 339.60 | 37.00 | 4,508.81 |
| 7 | 123.33 | 3,700.00 | 1,850.00 | 154.17 | 14 | 1,726.62 | 431.66 | 53.96 | 3,908.13 | 39.08 | 185.00 | R | 339.60 | 37.00 | 4,508.81 |
| 3 | 120.00 | 3,600.00 | 1,800.00 | 150.00 | 10 | 1,200.00 | 300.00 | 37.50 | 3,787.50 | 37.88 | 180.00 | R | 339.60 | 36.00 | 4,380.98 |
| 5 | 168.00 | 5,040.00 | 2,520.00 | 210.00 | 14 | 2,352.00 | 588.00 | 73.50 | 5,323.50 | 53.24 | 252.00 | T | 575.86 | 50.40 | 6,255.00 |
| 6 | 168.00 | 5,040.00 | 2,520.00 | 210.00 | 14 | 2,352.00 | 588.00 | 73.50 | 5,323.50 | 53.24 | 252.00 | T | 575.86 | 50.40 | 6,255.00 |
| 3 | 126.00 | 3,780.00 | 1,890.00 | 157.50 | 10 | 1,260.00 | 315.00 | 39.38 | 3,976.88 | 39.77 | 189.00 | S | 442.97 | 37.80 | 4,686.42 |
| 4 | 126.00 | 3,780.00 | 1,890.00 | 157.50 | 12 | 1,512.00 | 378.00 | 47.25 | 3,984.75 | 39.85 | 189.00 | S | 442.97 | 37.80 | 4,694.37 |
| 2 | 84.00 | 2,520.00 | 1,260.00 | 105.00 | 8 | 672.00 | 168.00 | 21.00 | 2,646.00 | 26.46 | 126.00 | P | 265.86 | 25.20 | 3,089.52 |
| 3 | 84.00 | 2,520.00 | 1,260.00 | 105.00 | 10 | 840.00 | 210.00 | 26.25 | 2,651.25 | 26.51 | 126.00 | P | 265.86 | 25.20 | 3,094.82 |
| 1 | 112.00 | 3,360.00 | 1,680.00 | 140.00 | 6 | 672.00 | 168.00 | 21.00 | 3,521.00 | 35.21 | 168.00 | R | 339.60 | 33.60 | 4,097.41 |
| 2 | 84.00 | 2,520.00 | 1,260.00 | 105.00 | 8 | 672.00 | 168.00 | 21.00 | 2,646.00 | 26.46 | 126.00 | P | 265.86 | 25.20 | 3,089.52 |
| 4 | 98.00 | 2,940.00 | 1,470.00 | 122.50 | 12 | 1,176.00 | 294.00 | 36.75 | 3,099.25 | 30.99 | 147.00 | R | 339.60 | 29.40 | 3,646.24 |
| 5 | 80.00 | 2,400.00 | 1,200.00 | 100.00 | 14 | 1,120.00 | 280.00 | 35.00 | 2,535.00 | 25.35 | 120.00 | P | 265.86 | 24.00 | 2,970.21 |
| 3 | 120.00 | 3,600.00 | 1,800.00 | 150.00 | 10 | 1,200.00 | 300.00 | 37.50 | 3,787.50 | 37.88 | 180.00 | R | 339.60 | 36.00 | 4,380.98 |
| 7 | 74.80 | 2,244.00 | 1,122.00 | 93.50 | 14 | 1,047.20 | 261.80 | 32.73 | 2,370.23 | 23.70 | 112.20 | O | 310.14 | 22.44 | 2,838.71 |
| 5 | 74.80 | 2,244.00 | 1,122.00 | 93.50 | 14 | 1,047.20 | 261.80 | 32.73 | 2,370.23 | 23.70 | 112.20 | O | 310.14 | 22.44 | 2,838.71 |
| <hr/> | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2,611.25 | 78,338.00 | 39,169.00 | 3,264.10 | 30,105.60 | 7,526.41 | 940.81 | 82,542.91 | 825.45 | 3,916.90 | 8,402.02 | 783.38 | 96,470.66 | | | |
| <hr/> | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | 316.67 | 9,500.00 | 4,750.00 | 395.83 | 14 | 4,433.38 | 1,108.35 | 138.54 | 10,034.37 | 100.34 | 475.00 | W | 987.76 | 95.00 | 11,692.47 |
| 5 | 243.33 | 7,300.00 | 3,650.00 | 304.17 | 14 | 3,406.62 | 851.66 | 106.46 | 7,710.63 | 77.11 | 365.00 | U | 738.30 | 73.00 | 8,964.04 |
| 6 | 243.33 | 7,300.00 | 3,650.00 | 304.17 | 14 | 3,406.62 | 851.66 | 106.46 | 7,710.63 | 77.11 | 365.00 | U | 738.30 | 73.00 | 8,964.04 |
| 4 | 143.33 | 4,300.00 | 2,150.00 | 179.17 | 12 | 1,719.96 | 430.00 | 53.75 | 4,532.92 | 45.33 | 215.00 | S | 442.97 | 43.00 | 5,279.22 |
| 3 | 123.33 | 3,700.00 | 1,850.00 | 154.17 | 10 | 1,233.33 | 308.33 | 38.54 | 3,892.71 | 38.93 | 185.00 | R | 339.60 | 37.00 | 4,493.24 |
| 2 | 116.67 | 3,500.00 | 1,750.00 | 145.83 | 8 | 933.36 | 233.34 | 29.17 | 3,675.00 | 36.75 | 175.00 | R | 339.60 | 35.00 | 4,261.35 |
| 5 | 143.33 | 4,300.00 | 2,150.00 | 179.17 | 14 | 2,006.62 | 501.66 | 62.71 | 4,541.88 | 45.42 | 215.00 | S | 442.97 | 43.00 | 5,288.27 |
| 3 | 113.33 | 3,400.00 | 1,700.00 | 141.67 | 10 | 1,133.33 | 283.33 | 35.42 | 3,577.09 | 35.75 | 170.00 | R | 339.60 | 34.00 | 4,156.44 |
| 2 | 123.33 | 3,700.00 | 1,850.00 | 154.17 | 8 | 986.64 | 246.66 | 30.83 | 3,885.00 | 38.85 | 185.00 | R | 339.60 | 37.00 | 4,485.45 |
| 2 | 116.66 | 3,500.00 | 1,750.00 | 145.83 | 8 | 933.28 | 233.32 | 29.17 | 3,675.00 | 36.75 | 175.00 | R | 339.60 | 35.00 | 4,261.35 |
| 1 | 74.80 | 2,244.00 | 1,122.00 | 93.50 | 6 | 448.80 | 112.20 | 14.02 | 2,351.52 | 23.52 | 112.20 | O | 310.14 | 22.44 | 2,819.82 |
| <hr/> | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1,750.11 | 52,744.00 | 26,372.00 | 2,197.68 | 20,641.94 | 5,160.51 | 645.07 | 55,586.75 | 555.86 | 2,637.20 | 5,358.44 | 527.44 | 64,665.69 | | | |

ESCUELA X, A.C.
Presupuesto de Gastos de Operación
19x5 - 19x6

| | Jardín de Niños | Primaria | Educación Media Básica | Administración y Generales | TOTALES |
|-------------------------|-----------------------|---------------------|------------------------------|----------------------------------|---------------------|
| Sueldos | 419,032.00 | 878,720.00 | 919,520.00 | 617,550.00 | 2'834,832.00 |
| Grat. y Compensación | 15,803.00 | 33,602.00 | 31,602.00 | 24,451.00 | 105,458.00 |
| Seguro Social | 50,332.12 | 99,424.84 | 107,160.80 | 70,003.56 | 326,921.32 |
| Infonavit | 20,951.60 | 43,936.00 | 45,976.00 | 30,878.00 | 141,741.60 |
| Capacitación Personal | 5,250.00 | 10,500.00 | 5,250.00 | 3,000.00 | 24,000.00 |
| Imp. 1%/remunerac. | 4,402.48 | 9,244.68 | 9,675.60 | 6,500.60 | 29,823.36 |
| Vacaciones | 2,902.65 | 7,072.87 | 7,526.41 | 5,160.51 | 22,662.44 |
| Material Didáctico | 15,000.00 | 30,000.00 | 15,000.00 | - - - | 60,000.00 |
| Material de Escritorio | 1,000.00 | 2,000.00 | 1,000.00 | 8,000.00 | 12,000.00 |
| Derechos y Cuotas | 2,000.00 | 10,900.00 | 20,000.00 | - - - | 32,900.00 |
| Honorarios | 4,500.00 | 9,000.00 | 4,500.00 | 54,000.00 | 72,000.00 |
| Aseo y Limpieza | 5,250.00 | 10,500.00 | 5,250.00 | 3,000.00 | 24,000.00 |
| Mantenimiento y Rep. | 2,700.00 | 5,400.00 | 2,700.00 | 1,200.00 | 12,000.00 |
| Renta | 114,000.00 | 228,000.00 | 114,000.00 | 24,000.00 | 480,000.00 |
| Depreciación Mobiliario | 11,250.00 | 37,500.00 | 21,250.00 | 10,000.00 | 80,000.00 |
| Depreciación Equipo | 2,500.00 | 5,000.00 | 2,500.00 | - - - | 10,000.00 |
| Amort. Gastos Inst | 12,500.00 | 25,000.00 | 12,500.00 | - - - | 50,000.00 |
| Seguros | 4,200.00 | 8,400.00 | 4,200.00 | - - - | 16,800.00 |
| Combustibles | - - - | 2,000.00 | 6,000.00 | 4,000.00 | 12,000.00 |
| Otros Imp. y Derechos | - - - | - - - | - - - | 12,000.00 | 12,000.00 |
| Energía Eléctrica | - - - | 3,000.00 | 9,000.00 | 6,000.00 | 18,000.00 |
| Festejos y Áct. Soc. | 6,000.00 | 12,000.00 | 6,000.00 | - - - | 24,000.00 |
| Correo y Telégrafo | 300.00 | 600.00 | 300.00 | - - - | 1,200.00 |
| Teléfono | - - - | - - - | - - - | 3,600.00 | 3,600.00 |
| Diversos | 3,000.00 | 6,000.00 | 3,000.00 | - - - | 12,000.00 |
| SUMA DE GASTOS: | 702,873.85 | 1'477,800.39 | 1'353,910.81 | 883,353.67 | 4'417,938.72 |
| más | | | | | |
| Aplic. Gtos. Admón G. | 220,838.41 | 441,676.85 | 220,838.41 | (883,353.67) | |
| | <u>923,712.26</u> | <u>1'919,477.24</u> | <u>1'574,749.22</u> | <u>--- 0 ---</u> | <u>4'417,938.72</u> |
| No de Alumnos | 210.00 | 420.00 | 210.00 | | |
| Costo por alumno | 4,398.62 | 4,570.18 | 7,498.80 | | |
| 8% Becas y 2% Incob. | 439.86 | 457.02 | 749.88 | | |
| Estimación de Cob.x al. | 4,838.48 | 5,027.20 | 8,248.68 | | |

ESCUELA X, A.C.
 PRESUPUESTO DE INGRESOS
 Ejercicio Sept. 19X5 - agosto 19X6

INSCRIPCIONES

Jardín de Niños:

| | |
|---------------------------------|---------------------|
| Población Escolar Esperada | 210 |
| Menos: | |
| Becas S.E.P. | <u>10</u> |
| Alumnos que pagarán inscripción | 200 |
| Cuota de Inscripción | \$ 850.00 |
| Ingresos: | \$ 170,000.00 |
| Parte proporcional Mensual | <u>\$ 14,166.00</u> |

Primaria:

| | |
|---------------------------------|---------------------|
| Población Escolar Esperada | 420 |
| Menos | |
| Becas S.E.P. | <u>21</u> |
| Alumnos que pagarán inscripción | 399 |
| Cuota de Inscripción | \$ 850.00 |
| Ingresos: | \$ 339,150.00 |
| Parte proporcional Mensual | <u>\$ 28,262.00</u> |

Educación Media
 Básica:

| | |
|---------------------------------|---------------------|
| Población Escolar Esperada | 210 |
| Menos: | |
| Becas S.E.P. | <u>10</u> |
| Alumnos que pagarán inscripción | 200 |
| Cuota de Inscripción | \$ 1,000.00 |
| Ingresos: | \$ 200,000.00 |
| Parte Proporcional Mensual | <u>\$ 16,666.66</u> |

ESCUELA X, A.C.
PRESUPUESTO DE INGRESOS
Ejercicio Sept. 19X5 - agosto 19X6

COLEGIATURAS

Jardín de Niños:

| | |
|---------------------------------|---------------------|
| Población Escolar Esperada | 210 |
| Menos: | |
| Becas S.E.P. y Escuela | <u>16</u> |
| Alumnos que pagarán colegiatura | 194 |
| Colegiatura Mensual | \$ 400.00 |
| A recibir en 10 meses | \$ 776,000.00 |
| Parte Proporcional Mensual | <u>\$ 64,666.66</u> |

Primaria:

| | |
|---------------------------------|----------------------|
| Población Escolar Esperada | 420 |
| Menos: | |
| Becas S.E.P. y Escuela | <u>34</u> |
| Alumnos que pagarán colegiatura | 386 |
| Colegiatura Mensual | \$ 450.00 |
| A recibir en 10 meses | \$ 1,737,000.00 |
| Parte proporcional Mensual | <u>\$ 144,750.00</u> |

Educación Media
Básica:

| | |
|---------------------------------|----------------------|
| Población Escolar Esperada | 210 |
| Menos: | |
| Becas S.E.P. y Escuela | <u>16</u> |
| Alumnos que pagarán colegiatura | 194 |
| Colegiatura Mensual | \$ 730.00 |
| A recibir en 10 meses | \$ 1,416,200.00 |
| Parte proporcional Mensual | <u>\$ 118,016.00</u> |

ESCUELA X, A.C.

PRESUPUESTO DE OPERACION DEPARTAMENTAL

ESTADO PROYECTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

SEPT. 19-X-5 a AGOSTO 19-X-6

| | JARDIN DE NIÑOS | | PRIMARIA | | EDUCACION MEDIA BASICA | | T O T A L |
|-----------------------------|-----------------|--------------|-------------|--------------|------------------------|--------------|--------------|
| <u>INGRESOS:</u> | | | | | | | |
| INSCRIPCIONES | \$170000.00 | | \$339150.00 | | \$200000.00 | | \$ 709150.00 |
| COLEGIATURAS | \$776000.00 | | 1737000.00 | | 1416200.00 | | 3929200.00 |
| OTROS | | \$ 946000.00 | | \$2076150.00 | | \$1616200.00 | \$4638350.00 |
| GASTOS GENERALES | | 923712.26 | | 1919477.24 | | 1574749.22 | 4417938.72 |
| RESULTADO NETO DE OPERACION | | \$ 22287.74 | | \$ 156672.76 | | \$ 41450.78 | \$ 220411.28 |

ESCUELA X, A.C.
 ESTADO PROYECTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
 SEPTIEMBRE 1975 - AGOSTO 1976

| NOV. 19x5 | DIC. 19x5 | ENE. 19x6 | FEB. 19x6 | MAR. 19x6 | ABR. 19x6 | MAY. 19x6 | JUN. 19x6 | JUL. 19x6 | AGO. 19x6 | TOTAL |
|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 327,433.32 | 327,433.32 | 327,433.32 | 327,433.32 | 327,433.32 | 327,433.32 | 327,433.32 | 327,433.32 | 327,433.32 | 327,433.48 | 3'929,200.00 |
| 59,095.82 | 59,095.82 | 59,095.82 | 59,095.82 | 59,095.82 | 59,095.82 | 59,095.82 | 59,095.82 | 59,095.82 | 59,095.98 | 709,150.00 |
| 386,529.14 | 386,529.10 | 386,529.14 | 386,529.14 | 386,529.14 | 386,529.14 | 386,529.14 | 386,529.14 | 386,529.14 | 386,529.46 | 4'638,350.00 |
| 368,161.56 | 368,161.56 | 368,161.56 | 368,161.56 | 368,161.56 | 368,161.56 | 368,161.56 | 368,161.56 | 368,161.56 | 368,161.56 | 4'417,938.72 |
| 18,367.58 | 18,367.58 | 18,367.58 | 18,367.58 | 18,367.58 | 18,367.58 | 18,367.58 | 18,367.58 | 18,367.58 | 18,367.90 | 220,411.28 |

ESCUELA
PRESUPU
SEPTIENI

| | SEP. 19x5 | OCT. 19x5 | NOV. 19x5 | DIC. 19x5 | ENE. 19x6 | FEB. 19x6 | MAR. 19x6 | ABR. 19x6 | MAY. 19x6 |
|----------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| INGRESOS | | | | | | | | | |
| Cobro Colegiaturas | 373,280.00 | 373,280.00 | 373,280.00 | 373,280.00 | 373,280.00 | 373,280.00 | 373,280.00 | 373,280.00 | 373,280.00 |
| Cobro Inscripciones | | | | | | | | | 354,575 |
| Cobro Otros | | | | | | | | | |
| Suma de Ingresos | 373,280.00 | 373,280.00 | 373,280.00 | 373,280.00 | 373,280.00 | 373,280.00 | 373,280.00 | 373,280.00 | 727,855 |
| EGRESOS | | | | | | | | | |
| Sueldos | 220,916.00 | 220,916.00 | 220,916.00 | 220,916.00 | 243,896.00 | 243,896.00 | 243,896.00 | 243,896.00 | 243,896.00 |
| Gratificación | | | | 105,458.00 | | | | | |
| Cuotas Seguro Social | 51,057.42 | | 51,057.42 | | 51,057.42 | | 56,201.62 | | 56,201.62 |
| Aportaciones INFONAVIT | 22,091.60 | | 22,091.60 | | 22,091.60 | | 24,389.60 | | 24,389.60 |
| Impuesto 1% s/Remuneración | 2,318.02 | 2,318.02 | 2,318.02 | 2,318.02 | 2,318.02 | 2,568.91 | 2,568.91 | 2,568.91 | 2,568.91 |
| Vacaciones (Prima) | | | | | | | | | |
| Renta | 40,000.00 | 40,000.00 | 40,000.00 | 40,000.00 | 40,000.00 | 40,000.00 | 40,000.00 | 40,000.00 | 40,000.00 |
| Seguros | | | | | 16,800.00 | | | | |
| Festejos y Actividades Sociales | | | | 8,000.00 | | | | | 8,000.00 |
| Gastos Generales | 24,641.66 | 24,641.66 | 24,641.66 | 24,641.66 | 24,641.66 | 24,641.66 | 24,641.66 | 24,641.66 | 24,641.66 |
| Suma de Egresos | 361,024.70 | 287,875.68 | 361,024.70 | 401,333.68 | 400,804.70 | 311,106.57 | 391,697.79 | 311,106.57 | 399,615.62 |
| RESUMEN | | | | | | | | | |
| INGRESOS | 373,280.00 | 373,280.00 | 373,280.00 | 373,280.00 | 373,280.00 | 373,280.00 | 373,280.00 | 373,280.00 | 727,855 |
| EGRESOS | 361,024.70 | 287,875.68 | 361,024.70 | 401,333.68 | 400,804.70 | 311,106.57 | 391,697.79 | 311,106.57 | 399,615.62 |
| ENTRADA (SALIDA) DE OP | 12,255.30 | 85,404.32 | 12,255.30 | (28,053.68) | (27,524.70) | 62,173.43 | (18,417.79) | 62,173.43 | 328,115.30 |
| SALDO INICIAL | 42,000.00 | | | | | | | | |
| SALDO MINIMO | 50,000.00 | | | | | | | | |
| REMANENTE (DEFICIT) A FIN DE MES | 4,255.30 | 89,659.62 | 101,914.92 | 73,861.24 | 46,336.54 | 108,509.97 | 90,092.18 | 152,265.61 | 480,415.30 |

ESCUELA X, A.C.
PRESUPUESTO DE EFECTIVO
SEPTIEMBRE 19x5 - AGOSTO 19x6

| OCT. 19x5 | NOV. 19x5 | DIC. 19x5 | ENE. 19x6 | FEB. 19x6 | MAR. 19x6 | ABR. 19x6 | MAY. 19x6 | JUN. 19x6 | JUL. 19x6 | AGO. 19x6 | TOTAL |
|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 73,280.00 | 373,280.00 | 373,280.00 | 373,280.00 | 373,280.00 | 373,280.00 | 373,280.00 | 373,280.00 | 569,680.00 | | | 3'929,200.00 |
| | | | | | | | 354,575.00 | 283,660.00 | | 70,915.00 | 709,150.00 |
| 73,280.00 | 373,280.00 | 373,280.00 | 373,280.00 | 373,280.00 | 373,280.00 | 373,280.00 | 727,855.00 | 853,340.00 | | 70,195.00 | 4'638,350.00 |
| 20,916.00 | 220,916.00 | 220,916.00 | 243,896.00 | 243,896.00 | 243,896.00 | 243,896.00 | 243,896.00 | 243,896.00 | 243,896.00 | 243,896.00 | 2'834,832.00 |
| | | 105,458.00 | | | | | | | | | 105,458.00 |
| | 51,057.42 | | 51,057.42 | | 56,201.62 | | 56,201.62 | | 56,201.62 | | 321,777.12 |
| | 22,091.60 | | 22,091.60 | | 24,389.60 | | 24,389.60 | | 24,389.60 | | 139,443.60 |
| 2,318.02 | 2,318.02 | 2,318.02 | 2,318.02 | 2,568.91 | 2,568.91 | 2,568.91 | 2,568.91 | 2,568.91 | 2,568.91 | 2,568.91 | 29,572.47 |
| | | | | | | | | | 22,662.44 | | 22,662.44 |
| 40,000.00 | 40,000.00 | 40,000.00 | 40,000.00 | 40,000.00 | 40,000.00 | 40,000.00 | 40,000.00 | 40,000.00 | 40,000.00 | 40,000.00 | 480,000.00 |
| | | | 16,800.00 | | | | | | | | 16,800.00 |
| | | 8,000.00 | | | | | 8,000.00 | 8,000.00 | | | 24,000.00 |
| 24,641.66 | 24,641.66 | 24,641.66 | 24,641.66 | 24,641.66 | 24,641.66 | 24,641.66 | 24,641.66 | 24,641.66 | 24,641.66 | 24,641.66 | 295,700.00 |
| 87,875.68 | 361,024.70 | 401,333.68 | 400,804.70 | 311,106.57 | 391,697.79 | 311,106.57 | 399,697.79 | 319,106.57 | 414,360.23 | 311,106.65 | 4'270,245.63 |
| 73,280.00 | 373,280.00 | 373,280.00 | 373,280.00 | 373,280.00 | 373,280.00 | 373,280.00 | 727,855.00 | 853,340.00 | | 70,915.00 | 4'638,350.00 |
| 87,875.68 | 361,024.70 | 401,333.68 | 400,804.70 | 311,106.57 | 391,697.79 | 311,106.57 | 399,697.79 | 319,106.57 | 414,360.23 | 311,106.65 | 4'270,245.63 |
| 85,404.32 | 12,255.30 | (28,053.68) | (27,524.70) | 62,173.43 | (18,417.79) | 62,173.43 | 328,157.81 | 534,233.43 | (414,360.23) | (240,191.65) | 368,104.37 |
| | | | | | | | | | | | 42,000.00 |
| | | | | | | | | | | | 50,000.00 |
| 89,659.62 | 101,914.92 | 73,861.24 | 46,336.54 | 108,509.97 | 90,092.18 | 152,265.61 | 480,423.42 | 1'014,656.85 | 600,296.62 | 360,104.37 | 360,104.37 |

ESCUELA X, A.C.
BALANCE INICIAL
Ejercicio 19X5 - 19X6

ACTIVO

| | | |
|------------------------|------------------|--------------|
| <u>Circulante</u> | \$ 42,000.00 | |
| Efectivo | <u>27,000.00</u> | \$ 69,000.00 |
| Cuentas por cobrar | | |
| Otro Activo Circulante | | |

FIJO

| | | |
|----------------|-------------------|------------|
| Mobiliario | 800,000.00 | |
| Dep. Acumulada | <u>160,000.00</u> | 640,000.00 |
| Equipo | 100,000.00 | |
| Dep. Acumulada | <u>20,000.00</u> | 80,000.00 |

Diferido

| | | |
|------------------------|-------------------|-------------------|
| Gastos de Instalación | 250,000.00 | |
| Amortización Acumulada | <u>100,000.00</u> | <u>150,000.00</u> |

SUMA EL ACTIVO \$ 939,000.00

PASIVO

| | | |
|-------------------------|------------------|--|
| <u>Circulante</u> | | |
| Impuesto 1% por pagar | \$ 2,318.02 | |
| Aportación 5% por pagar | 22,091.60 | |
| Cuotas IMSS por pagar | 51,057.42 | |
| Reserva Aguinaldo | <u>70,305.33</u> | |
| | \$ 145,772.37 | |

PATRIMONIO

| | | |
|------------|-------------------|-------------------|
| Patrimonio | \$ 600,000.00 | |
| Superavit | <u>193,227.63</u> | <u>793,227.63</u> |

SUMA, PASIVO Y PATRIMONIO \$ 939,000.00

ESCUELA X, A.C.
BALANCE PROFORM
Ejercicio 19X5 - 19X6

ACTIVO

Circulante

| | | |
|------------------------|------------------|--------------|
| Efectivo | \$ 50,000.00 | |
| Cuentas por cobrar | | |
| Otro Activo Circulante | <u>27,000.00</u> | \$ 77,000.00 |

FIJO

| | | |
|----------------|-------------------|------------|
| Mobiliario | \$ 800,000.00 | |
| Dep. Acumulada | <u>240,000.00</u> | 560,000.00 |
| Equipo | 100,000.00 | |
| Dep. Acumulada | <u>30,000.00</u> | 70,000.00 |

Diferido

| | | |
|------------------------|-------------------|-------------------|
| Gastos de Instalación | 250,000.00 | |
| Amortización Acumulada | <u>150,000.00</u> | <u>100,000.00</u> |

| | | |
|-----------------------|------------------------|--|
| Recursos Requeridos | 807,000.00 | |
| Excedente de Efectivo | <u>360,104.37</u> | |
| | <u>\$ 1,167,104.37</u> | |

PASIVO

Circulante

| | |
|-------------------------|------------------|
| Impuesto 1% por pagar | \$ 2,568.91 |
| Aportación 5% por pagar | 24,389.60 |
| Cuotas IMSS por pagar | 56,201.62 |
| Reserva Aguinaldo | <u>70,305.33</u> |
| | \$ 153,465.46 |

PATRIMONIO

| | | |
|------------|-------------------|--------------|
| Patrimonio | \$ 600,000.00 | |
| Superavit | <u>413,638.91</u> | 1,013,638.91 |

Recursos Disponibles

\$ 1,167,104.37

BIBLIOGRAFIA

AREAS GALICIA, FERNANDO.- Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento. Trinas, Tercera Edición, México, 1974.

BLAKE & MOUTON.- El Grid Administrativo; Gulf Publishing Company, Houston, Texas, 1966.

DUHAIT KRAUSS.- Los Manuales de Procedimiento en las Oficinas Públicas, U.N.A.M., México, 1968.

GORDON, MYRON J. y GORDON SHILLINGLAW.- Contabilidad: Un enfoque Administrativo. Diana, México, 1973.

JOHNSON ROBERT W.- Administración Financiera, C.E.C.S.A. -- México, 1973.

JONES REGINALD L. y TRENTING H. GEORGE.- Presupuesto Clave para la Planeación y Control; C.E.C.S.A. México, 1974.

KOONTZ HAROLD y O'DONNELL CYRIL.- Curso de Administración Moderna. Mc. Graw - Hill, Inc. U.S.A. 1972.

LAZZARD VICTOR.- Sistemas y Procedimientos. Diana, México, 1974.

LINCH, RICHARD M.- Contabilidad para la Gerencia; planeación y Control. C.E.C.S.A. México, 1971.

MUÑOZ I. CARLOS y ULLOA, MANUEL I.- I y II Volúmenes. Estudio sobre las Escuelas Particulares del Distrito Federal.- Centro de Estudios Educativos, A.C. México, 1966.

NEWTON MARGULIES, ANTHONY P. RAIN.- Desarrollo Organizacional. Diana, México, 1975.

PFIFFNER, JOHN M. y SHERWOOD FRANK P.- Organización Administrativa, Herrero Hermanos Sucesores, S.A. México, 1975.

REYES PONCE, AGUSTIN.- Administración por Objetivos. Limusa, México, 1975.

RIO G. CRISTOBAL DEL.- Técnica Presupuestal. U.N.A.M. México 1974.

RONICHI LUCIANO.- El Control Económico y Financiero por la Alta Dirección. Editorial Deusto. Bilbao, España, 1972.

STILIAN, GABRIEL N. Y COLABORADORES: PERT.- Un nuevo Instrumento de Planificación y Control. Ediciones Deusto, Bilbao, España, 1969.

TERRY GEORGE R.- Principios de Administración. C.E.C.S.A. - México, febrero 1969.

AMERICAN COUNCIL ON EDUCATION.- Administración de Colegios y Universidades. Diana, México, 1974.

COLEGIO DE CONTADORES PUBLICOS DE MEXICO.- Presupuesto Flexible. México, 1968.

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA.- Educación Media Básica. - México, 1974.

A R T I C U L O S

LOPEZ DEL VALLE, SERGIO C.P.- El Presupuesto como Herramienta Fundamental en la Obtención de Utilidades. Revista Dirección y Control, junio 1974, Pág. 6, Colegio de Contadores Públicos de México, A.C.

RUBIO RAGAZZONI, JAVIER, C.P.- Los Presupuestos Técnica de Planeación y Control Financiero. Revista, Dirección y Control. 1a. Parte agosto 1974, Pág. 16, 2a. Parte Sept. 1974, Pág 6, Ed. Colegio de Contadores Públicos de México, A.C.