

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**

**UNIDAD AJUSCO**

**“ASPECTOS PRESUPUESTALES EN LA EDUCACIÓN PREESCOLAR,  
EN 9 JARDINES DE NIÑOS PÚBLICOS Y PRIVADOS “**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE :**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

**P R E S E N T A :**

**EDITH GUTIÉRREZ ARTEAGA**

**DIRECTOR DE TESIS: LIC. CAROLINA ARGUETA SALAZAR**

2004

Quiero dedicar también este trabajo a la persona  
que ha estado con migo durante todo este tiempo  
y que espero estar todo el resto de mi vida.

Gracias por tu ayuda y  
por estarme diciendo que ya terminara con este trabajo.

A TI GALO

TE AMO

Con Cariño  
Dedico este Trabajo a:

MI PADRE

Por el esfuerzo que haces  
para que salga adelante,  
por el apoyo y el amor  
que me has dado en  
todos estos años de mi vida,  
porque gracias a ti  
ésta meta se ha cumplido.  
El triunfo también es tuyo.  
Te Quiero Papá.

MI HERMANO

Con especial cariño,  
por su apoyo y comprensión  
en los momentos difíciles,  
gracias por todo.

MI ASESORA

Carolina Argueta S.  
Por la paciencia que me tuvo  
para realizar este trabajo y  
por sus asesorías que me fueron  
de gran ayuda.  
Con mucho respeto Gracias.

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	I
--------------	---

## CAPÍTULO I

### ANTECEDENTES GENERALES DE LA EDUCACIÓN PREESCOLAR Y DEL PRESUPUESTO PÚBLICO

1.1 La Educación Preescolar en el Sector Público	2
1.1.1 Concepto de Educación Preescolar	2
1.1.2 Objetivo de la Educación Preescolar	4
1.2 El Presupuesto en el Sector Público	6
1.2.1 Concepto de Presupuesto	7
1.2.2 Características del Presupuesto	9
1.2.3 Objetivos del Presupuesto	12
1.2.4 Tipos de Presupuesto	15
1.2.4.1 Presupuesto Tradicional	15
1.2.4.2 Presupuesto por Programas	16
1.2.4.3 Presupuesto Base Cero	20
1.2.5 Clasificación del Presupuesto	22
1.3 La Programación – Presupuestación Escolar	28
1.3.1 Criterios Utilizados para la Asignación de Recursos en la Educación	31
1.3.2 Etapas del Proceso de Asignación de Recursos en la SEP	32
1.3.3 La Presupuestación dentro de la SEP	35

## CAPÍTULO II

### POLÍTICAS Y CRITERIOS EN LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO PÚBLICO A LOS JARDINES DE NIÑOS

2.1 Marco Jurídico del Presupuesto	45
2.1.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	45
2.1.2 Ley Orgánica de la Administración Pública Federal	46
2.1.3 Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Federal	48
2.1.4 Decreto del Presupuesto de Egresos de la Federación	50
2.1.5 Ley General de Educación	55

2.1.6 Manual de Organización de la Secretaría de Educación Pública	57
2.2 Criterios para la Elaboración del Presupuesto Público	58
2.2.1 Principios del Presupuesto	59
2.2.2 Condiciones para lograr un buen Presupuesto	63
2.2.3 Etapas del Proceso Presupuestal	68

## **CAPÍTULO III**

### **EL JARDÍN DE NIÑOS: SU FUNCIONAMIENTO Y SU PRESUPUESTO**

3.1 El Jardín de Niños	74
3.1.1 Antecedentes Históricos del Jardín de Niños	75
3.1.2 Clasificación de los Centros de Educación Preescolar	77
3.1.3 Organización del Jardín de Niños	79
3.2 Descripción Histórica de Cada Jardín de Niños Estudiado	81
3.3 Método de Investigación Aplicado en la Investigación de Campo	83
3.3.1 Tipo de Investigación	84
3.3.2 Métodos y Técnicas de Investigación	84
3.3.3 Población y Selección de la Muestra	84
3.3.4 Hipótesis	85
3.4 Análisis de los cuestionarios aplicados a las Directoras de cada Jardín de Niños	86
3.4.1 Análisis del cuestionario aplicado a las Directoras de los Jardines de Niños Públicos	87
3.4.2 Análisis del cuestionario aplicado a las Directoras de los Jardines de Niños Privados	104
3.5 Análisis de Comparación de los cuestionarios aplicados a los Jardines de Niños Públicos y Privados	119
3.6 PROPUESTA: Aplicación de la Técnica de Presupuesto por Programas a los Jardines de Niños Públicos y Privados	128
3.6.1 Antecedentes del Presupuesto Por Programas	129
3.6.2 La Aplicación de la Técnica del Presupuesto por Programas a los Jardines de Niños	130
3.6.2.1 Clasificación de los Programas	132
3.6.2.2 Clasificación por Objeto del Gasto	134
3.6.2.3 Medición de Resultados y de Costos	136
3.6.3 El Presupuesto por Programas en un Jardín de Niños Público ( Ejemplo )	137

3.6.4 El Presupuesto por Programas en un Jardín de Niños Privado ( Ejemplo )	143
CONCLUSIONES	149
<b>FUENTES BIBIOGRÁFICAS</b>	
BIBLIOGRAFÍA	152
NORMATIVIDAD	154
PÁGINAS WEB	154
<b>ANEXOS</b>	
1. Cuestionario aplicado a las Directoras de los Jardines de Niños Públicos y Privados.	157
2. Organigramas de los Jardines de Niños Públicos Investigados.	161
3. Lineamientos para gastar el Presupuesto en los Jardines de Niños Públicos.	164
4. Organigramas de los Jardines de Niños Privados Investigados.	180
5. Glosario.	183

# INTRODUCCIÓN

En el mundo de hoy, hablamos tanto el Gobierno como sus habitantes del desarrollo económico de nuestro país, y creemos que dicho desarrollo se mide por lo que tenemos y producimos.

Consideramos que estos dos factores no son suficientes para determinar si un país es desarrollado o no, lo será cuando las personas que lo integran logren un mejor nivel de vida, es decir, personas que tengan la capacidad de innovar, de participar, que sean críticas, todo esto se logra en mayor parte a través de la Educación que recibimos.

La educación es el punto clave para el desarrollo de nuestro país, lo cual hace necesario destinarle recursos presupuestales suficientes, con la seguridad de que habrá beneficios sustanciales para la sociedad. Si bien es sabido, hablando de educación, en México los ingresos son menores que los gastos que se van a realizar, de aquí la necesidad de realizar un plan de gastos, es decir un Presupuesto.

El Presupuesto en las instituciones educativas, está acotado por dos apartados inseparables, por una parte los ingresos y por otra parte los egresos, los cuales en un periodo determinado deben ser iguales, pero, para que esta condición se cumpla hay que elaborar un plan de gastos o en otras palabras una programación presupuestal.

Hablar de Presupuesto es uno de los temas más complejos en la agenda educativa, ya que sin importar el monto que se le signe siempre habrá nuevas necesidades y carencias no remediadas. Por ello, reconocemos que el Presupuesto es el elemento clave para mantener vivas a las instituciones escolares, pero no sólo es importante el monto que se le asigne, también lo es la forma con la que se gasta.

Esto es, se dice que el Director de una institución escolar carece por completo de los conocimientos de orden presupuestal necesarios para el desempeño de su cargo; que conoce pero no aplica adecuadamente estos conocimientos o, que lleva una mala administración de los recursos, etcétera. Si bien pudiera ser cierto lo anterior, pero, es aún más cierto que lo que se ha descuidado es la falta de conducción de las instituciones educativas dirigidas por los aportes de las finanzas.

De aquí, que dentro del presente trabajo de investigación, intentamos plantear una serie de conocimientos presupuestales. Sin embargo no se verá la manera en cómo los responsables de impartir educación llevan a cabo la administración de recursos dentro de su institución, es decir, no se evalúa la eficiencia o deficiencia, si no simplemente se realiza un estudio donde rescatamos las actividades, las diferencias, las carencias – en materia presupuestal – entre las distintas instituciones educativas y con ello proponer un modelo que se considere eficiente y eficaz para su uso.

Ahora bien, el estudio se lleva a cabo específicamente en los Centros de Educación Preescolar: Jardín de Niños, en primer lugar por tener un interés particular en este nivel y en segundo lugar, por constituir estos “el primer eslabón para la enseñanza.”

Los objetivos planteados para el desarrollo de esta investigación en forma general persiguen conocer la importancia que tiene la elaboración anticipada de un presupuesto en los Jardines de Niños; saber como se realiza un presupuesto; conocer como funciona el presupuesto en los Jardines de Niños; realizar un estudio de campo en este tipo de instituciones que nos muestre la forma en que administran sus recursos y así poder detectar las carencias, diferencias, fallas o éxitos; Incidir en la forma de canalizar los recursos en las distintas actividades dentro del Jardín de Niños; y por último proponer una técnica que sea la más adecuada para gastar el presupuesto en estas instituciones.

Nuestra Hipótesis planteada, *“La aplicación de la Técnica de presupuesto por Programas en las actividades de los Jardines de Niños Públicos y Privados, es fundamental para efficientar el manejo de los recursos financieros,”* la pudimos comprobar al aplicar un cuestionario aplicado a las 10 Directoras de Jardines de Niños Públicos y Privados (4 Jardines Públicos y 5 Jardines Privados, de los cuales, uno trabaja los dos turnos con diferente Directora, las cuales fueron entrevistadas, por lo que se consideran 10 Directoras y 9 Jardines de Niños) donde nos percatamos que desconocen esta técnica; y al realizar un Presupuesto por Programas en un Jardín de Niños Público y Privado, ya que nos percatamos que la distribución del presupuesto es más clara y detallada, al mismo tiempo que se emplean los recursos en forma óptima para cumplir los objetivos señalados en los programas.

Se aplica para este trabajo de investigación el Método Deductivo, el cual se define de acuerdo con el autor Víctor Manuel Martínez C. en su obra Fundamentos Teóricos para el Proceso del Diseño de un Protocolo en Investigación, como el método que se funda en la razón pura, y que manifiesta propiamente el acuerdo del pensamiento consigo mismo, la deducción va de todos a algunos. Se utilizó el tipo de investigación Exploratorio, porque se indagó en las diferentes formas de cómo lleva cada Jardín de Niños su programación presupuestal.

La propuesta, objetivo de esta investigación, está orientada a que dentro de los Jardines de Niños Públicos y Privados se aplique la Técnica de Presupuesto por Programas para la asignación de los recursos en las distintas actividades del Jardín. Para ello, el contenido de la presente investigación se divide en tres capítulos.

El **primero** de ellos está enfocado al Marco Teórico de la Educación Preescolar y del Presupuesto, lo denominamos teórico por definir una serie de terminologías, tales como Educación Preescolar, Presupuesto, incluyendo sus objetivos y características. Por último, explicamos en una forma general el proceso de Programación – Presupuestación que realiza la Secretaría de Educación Pública.

Dentro del **segundo** capítulo profundizamos en el Marco Normativo que rige al Presupuesto, esto es su Marco Jurídico y la relación que tienen algunas leyes con la educación. Después detallamos los criterios que se utilizan para elaborar el Presupuesto y por último explicamos las etapas del Proceso Presupuestal. Todos estos temas nos sirven como instrumentos de análisis para nuestra propuesta.

En el capítulo **tercero** y último del presente trabajo nos estamos adentrando más a nuestro objeto de estudio, por lo que se explican los antecedentes históricos de los Jardines de Niños, y sus principales funciones. Desarrollamos también nuestra investigación de campo, la cuál nos fue de mucha ayuda para conocer la forma en que gastan su presupuesto y, así realizar una comparación de los Jardines Públicos y Privados; por último, con el desarrollo de todos estos referentes realizamos nuestra propuesta, aplicamos la Técnica de Presupuesto por Programas a los Jardines de Niños y finalizamos elaborando un Presupuesto por Programas en un Jardín de Niños Público y en un Privado.

Al final integramos las conclusiones de la investigación, como las diversas fuentes de información utilizadas: libros, revistas, documentos oficiales y páginas web. Se incluye también un Glosario de términos utilizados en este trabajo.

Por último se abre un apartado para los **anexos** los cuales fueron indispensables para darle sustento y validez a la información obtenida de los Jardines de Niños visitados.

## **CAPÍTULO I**

# **ANTECEDENTES GENERALES DE LA EDUCACION PREESCOLAR Y DEL PRESUPUESTO PÚBLICO**

## 1.1 LA EDUCACION PREESCOLAR EN EL SECTOR PUBLICO.

La Educación Preescolar, de acuerdo con la publicación realizada por la SEP, titulada La Educación Preescolar en México, tiene su primer antecedente en 1881 cuando nacen en nuestro país los primeros jardines de niños, a los cuáles se les denominaron escuelas de párvulos.

Es en Veracruz en donde surge la primer escuela de párvulos la cuál es fundada por el profesor alemán Enrique Laubscher, en esta nueva forma educativa se establece que *“la institución preescolar debía educar al niño de acuerdo a su naturaleza física, moral e intelectual; al aprovechar las experiencias que adquiere en su hogar, en su comunidad y en su contacto con la naturaleza”*<sup>(1)</sup>.

Debido al éxito de estos centros, surge la necesidad de crear en la Secretaría de Educación, la Inspección Técnica, siendo su función atender los servicios pedagógicos que éstos proporcionaban, posteriormente se crea un curso especial para profesores en la Escuela Normal, con el propósito de entender la educación infantil.

Desde entonces, y hasta la actualidad las instituciones de Educación Preescolar en México atienden a niños menores de seis años, las cuáles centran sus actividades en las necesidades de estos, a través del Jardín de Niños.

### 1.1.1 Concepto de Educación Preescolar.

El término Preescolar, que como su nombre lo indica, significa la educación impartida o recibida antes de la escolar (pre), esto quiere decir antes de que el niño ingrese a la Educación Primaria. Muchos autores coinciden en que ésta comienza desde el nacimiento, es decir, en la familia. Pero es difícil encontrar dentro del hogar las bases que ayuden al niño a su desarrollo integral, por lo que es recomendable que todo niño ingrese a este nivel.

---

<sup>(1)</sup> SEP, (1988), **La Educación Preescolar en México**, p. 104.

Se entiende como Educación Preescolar a *"un órgano de la SEP, que desarrolla acciones y funciones operativas para atender la demanda educativa de la población infantil del país en edad escolar, conforme a lo estipulado en el artículo 3º Constitucional, la Ley Federal de Educación y demás disposiciones"*.<sup>(2)</sup>

Entendemos entonces, que es la Secretaría de Educación Pública la encargada de vigilar el cumplimiento y correcta aplicación de las funciones que desarrolla este primer nivel educativo, de acuerdo a los lineamientos que los rigen. Por lo tanto, es necesario que el niño tenga este primer acercamiento con la escuela, ya que en ella favorecerá los procesos de socialización con el entorno que lo rodea y de su desarrollo personal, adquiriendo aprendizajes básicos; así como, desarrollando sus capacidades psicomotoras y el comienzo de todo un proceso cultural.

Así, se puede definir que la Educación Preescolar, *"es el primer nivel educativo escolarizado al cual accede una gran parte de la población infantil"*, en donde dicha población *"inicia diferentes relaciones con los elementos tanto materiales como humanos"*, los cuales *"no formaban parte de su ámbito inmediato y que tendrán una importante influencia en su desarrollo"*.<sup>(3)</sup> Esto es de gran ayuda para el niño, ya que se le enseñará a convivir con el medio que le rodea, a desarrollar el sentido de la imaginación y la creatividad, despertando en él, un interés por aprender nuevas cosas.

---

En la actualidad, la Educación Preescolar brinda atención integral al niño de 4 a 6 años de edad, para lo que centra sus actividades en los intereses y necesidades del mismo, siendo estos producto de los momentos primarios de socialización que el niño aprende con la familia y la sociedad que lo rodea.

---

<sup>(2)</sup> SEP, (1984), **Manual de Organizaciones del Plantel de Educación Preescolar**, p. 35.

<sup>(3)</sup> SEP. (1988), **La Educación... Op. Cit.**, p.31.

Es importante mencionar que, el artículo 3º de la Constitución estipula que, *“Todo individuo tiene derecho a recibir educación. El Estado impartirá educación preescolar, primaria y secundaria. La educación primaria y secundaria son obligatorias”*.<sup>(4)</sup>

Por lo tanto la Educación Preescolar no es obligatoria, pero es de suma importancia que el niño curse por lo menos un año de este nivel educativo; siendo el primer acercamiento con la escuela, el infante desarrollará en ella todas sus capacidades psicomotoras, creativas, sociales y culturales, adquiriendo nuevos conocimientos y hábitos, que ayudarán a prepararlo para el futuro.

Estas capacidades que adquiere el niño y los cambios que experimenta en el inicio de su vida escolar, los aprende a través del juego, también mediante la relación que tiene con el medio material y social, con los acontecimientos, procesos y fenómenos que conforman su realidad, dando como resultado que el niño adquiera sus propios valores de identidad nacional, democracia, justicia e independencia.

En suma, siendo el primer acercamiento que tiene el niño de 4 a 6 años con la escuela, la Educación Preescolar, le proporciona las herramientas necesarias para que éste desarrolle adecuadamente todas sus potencialidades y pueda ingresar a la primaria seguro y preparado para continuar otro nivel escolar.

### 1.1.2 Objetivo de la Educación Preescolar.

Como todo nivel educativo, la Educación Preescolar también cubre ciertos objetivos que debe cumplir, los cuales están enfocados en el total y efectivo desarrollo de las diferentes áreas de conocimiento que ayudarán al niño en su desarrollo integral y armónico de sus capacidades efectivo, sociales, físicas y cognoscitivas.

---

<sup>(4)</sup> D.O.F. (1999), **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**, p.7.

Dentro del Programa de Educación Preescolar 1992, se señalan los objetivos que este nivel educativo debe cubrir, siendo los siguientes:

Que el niño desarrolle:

- “1. Su autonomía e identidad personal, requisito indispensable para que progresivamente se reconozca en su identidad cultural y nacional.*
- 2. Formas sensibles de relación con la naturaleza que lo preparen para el cuidado de la vida en sus diversas manifestaciones.*
- 3. Su socialización a través del trabajo grupal y la cooperación con otros niños y adultos.*
- 4. Formas de expresión creativas a través del lenguaje de su pensamiento y de cuerpo, lo cual permitirá adquirir aprendizajes formales.*
- 5. Un acercamiento sensible con los distintos campos del arte y la cultura, expresándose por medio de diversos materiales y técnicas.”<sup>(5)</sup>*

De acuerdo con lo anterior la Educación Preescolar tiene la tarea de otorgar al niño los elementos y las bases tanto sociales como personales, para que sea seguro de sí mismo e independiente y pueda desenvolverse en la escuela.

Así pues, debe otorgar al niño todas las vías de comunicación con el mundo, es decir, en esta etapa se debe propiciar en el niño la iniciativa, la investigación y desarrollar el sentido explorativo.

---

<sup>(5)</sup> SEP, (1992), **Programa de Educación Preescolar**, p. 16.

Por otro lado, desarrollar en el niño su creatividad e imaginación para formarle un espíritu innovador con la ayuda de materiales didácticos, técnicas de trabajo y juegos.

La Educación Preescolar tiene como propósito fundamental *"propiciar en el niño mexicano menor de 6 años el desarrollo integral y armónico de sus capacidades efectivo, sociales, físicas y cognoscitivas, como fundamento en las características propias de ésta edad y de entorno social que le permiten adquirir confianza en sí mismos y autonomía para vivir plenamente esta etapa y enfrentar los retos posteriores de su vida escolar y social"*.<sup>(6)</sup>

Siendo el primer desprendimiento del niño de su hogar, la Educación Preescolar debe reafirmar y ampliar las habilidades y conocimientos que este adquirió en su familia, por lo que, tiene que proporcionarle las bases para que pueda relacionarse con personas ajenas a su círculo familiar.

Por lo tanto, el niño debe recibir todos los conocimientos que él requiera para su desarrollo escolar, así, los objetivos de este nivel educativo se verán reflejados en la seguridad, autonomía, socialización y confianza que expresen los niños en sus etapas escolares posteriores.

## 1.2 EL PRESUPUESTO EN EL SECTOR PÚBLICO.

La palabra Presupuesto es conocida tanto para el Gobierno, como para todos los individuos, el primero gasta en seguridad, educación, salud, etc.; las personas gastamos en comida, vestido, diversiones, entre otros; de acuerdo a nuestros propios ingresos, es decir hay un equilibrio entre ingresos y gastos. Para el Gobierno, este equilibrio es igual al de los individuos, pero mucho más grande y complicado.

---

<sup>(6)</sup> SEP, (1986), **Manual Técnico-Pedagógico de la Dirección del Plantel de Educación Preescolar**, p.15.

Por lo general en México, los ingresos son menores que los gastos que se van a realizar, por lo tanto, el gobierno debe decidir anticipadamente cuáles de éstos serán prioritarios para cumplir con un bien determinado, por lo que elabora un plan de gastos, es decir, un Presupuesto.

### 1.2.1 Concepto de Presupuesto.

Toda Organización, Institución o Gobierno tienen ingresos y gastos, por lo que tienen la necesidad de anticipar sus gastos elaborando un presupuesto a partir de un plan de trabajo o de acción de actividades.

*Por ende, "Presupuestar es la determinación de la cantidad de dinero que se necesita para adquirir los recursos, y establecer de dónde se obtendrá ese dinero".<sup>(7)</sup>*

Por lo tanto, cualquier Institución, Organización o Gobierno está sujeto a la elaboración de un presupuesto, el cual estará determinado a uno o varios objetivos por cumplir en un periodo determinado y a la cantidad de ingresos recabados.

La palabra Presupuesto se compone de dos raíces latinas:

*"PRE= que significa antes de o delante de y*

	<b>Latín</b>	<b>Español</b>
SUPONER	<i>Facio</i>	<i>Hacer</i>
SUPUESTO	<i>Fictus</i>	<i>Hecho, Formado</i>
HECHO	<i>Factum</i>	

*Por lo tanto Presupuesto significa, antes de lo hecho".<sup>(8)</sup>*

---

<sup>(7)</sup> MARTNER, Gonzálo, (1998), **Planificación y Presupuesto por Programas**, p. 29.

<sup>(8)</sup> DEL RIO González, Cristóbal, (1996), **El Presupuesto**, p. 16.

Un Presupuesto para cualquier persona, empresa o gobierno, “es un plan de acción de gasto, para un periodo futuro, generalmente un año, a partir de los ingresos disponibles”.<sup>(9)</sup>

Podemos entender que un plan, es la determinación anticipada de lo que se quiere hacer en un futuro, por lo tanto, entendemos que, al presupuesto se le denomine de esta forma, ya que determina los gastos que se realizarán posteriormente.

Para cualquier entidad su presupuesto debe cubrir un periodo determinado, que generalmente es un año, lo que para el gobierno es conocido como un año fiscal, se le denomina de esta forma porque, en un documento, se expresa en forma detallada todos los ingresos recabados por el Gobierno y partiendo de estos se elabora otro papel especificando el presupuesto de egresos o gastos que se realizarán en el siguiente año.

El Presupuesto es “un plan amplio, expuesto en términos financieros, gracias al cual entra en vigor un programa de operaciones durante un periodo determinado de tiempo. Contiene cálculos estimados de a) los servicios, las operaciones y los proyectos abarcados en el programa; b) los requisitos provenientes de desembolsos, y c) los recursos utilizables en su apoyo”.<sup>(10)</sup>

Como todos sabemos, por lo general, en el sector público los recursos son limitados, por lo tanto, la elaboración de presupuestos son un medio eficaz que ayuda a tomar decisiones correctas sobre su distribución, lo que permite alcanzar las metas propuestas que están marcadas en los programas de la entidad.

“El presupuesto es un esquema escrito de tipo general y/o específico, que determina por anticipado, en términos cuantitativos, el origen y asignación de los recursos del organismo, para un periodo específico”.<sup>(11)</sup>

---

<sup>(9)</sup> CIDE, (1998), **Programa de Presupuesto y Gasto Público**, p. 1.

<sup>(10)</sup> STEISS Alan, Walter, (1976) **Administración de Presupuestos Públicos**, p. 194.

<sup>(11)</sup> MUNCH Galindo, Lourdes, (1997), **Fundamentos de Administración**, p. 98.

Por lo tanto, podemos entender que cualquier organización o dependencia, se valen de un presupuesto, através del cual asignan recursos a sus áreas o departamentos. Dicho presupuesto siempre va a estar determinado a uno o varios objetivos.

Podemos decir en síntesis que, el presupuesto es un plan cuantitativo de los objetivos que una organización, institución o gobierno, pretende lograr en un periodo determinado. Es un cálculo anticipado del costo de los gastos que se van a realizar en un futuro.

Un presupuesto para cualquier persona, institución o gobierno, sirve para lograr los objetivos planteados.

La correcta elaboración de un presupuesto tiene las siguientes ventajas:

- *“ Mejor planeación del trabajo.*
- *Reducir los costos*
- *Detectar las funciones que se duplican.*
- *Evaluación de los programas.*
- *Mayor control y vigilancia de los planes que se están cumpliendo.*
- *Claridad en la elaboración de presupuesto.”<sup>(12)</sup>*

### 1.2.2 Características del Presupuesto.

*“Uno de los autores en el estudio del Presupuesto es, Del Río González Cristóbal quien define las siguientes características :*

1. *De formulación: en este primer punto las características del presupuesto son las siguientes:*

---

<sup>(12)</sup> DEL RIO González, Cristóbal, (1996), **El... Op. Cit.**, p. V-25.

- ❖ *Se debe elaborar en función de las características de la institución, para así adaptarse a sus finalidades.*
- ❖ *Se basa en un plan, el cual debe proyectar un futuro deseado.*
- ❖ *Esta seccionado en varias partes, esto es, cada àrea o departamento está controlado por un presupuesto.*
- ❖ *Es comprobable, ya que operan dentro de un mecanismo contable.*

2. *De Presentación: en este punto las características del presupuesto son las siguientes:*

- ❖ *Esta normado por una ley o alguna norma contable o econòmica.*
- ❖ *Abarca un periodo, que por lo general es un año.*
- ❖ *Especifica para que es destinado.*

3. *De Aplicación: en este punto las características del presupuesto son las siguientes:*

- ❖ *Son aplicados con elasticidad y criterio, esto significa que pueden sufrir cambios, por motivos de nuevas necesidades, esto es, en el sector público o por variaciones en las ventas y producción en el sector privado.”<sup>(13)</sup>*

En suma, podemos mencionar que las principales características de un presupuesto son las siguientes:

Se basa en un plan.

Se elabora con el fin de lograr objetivos.

Es detallado y claro.

Abarca un periodo (un año).

Su función es anticipar el costo de los gastos que se van a realizar en el futuro.

---

<sup>(13)</sup> Ibid., pp. I-13 – I-16.

De acuerdo al tipo de empresa, el presupuesto se clasifica en público y privado, esta distinción responde a las características que cada presupuesto refleja. Para mayor comprensión, definiremos brevemente cada uno:

❖ *“ Presupuesto Público:*

*Este tipo de presupuesto se aplica en el Gobierno y en las entidades que dependen de él, con el objetivo de tener mayor control de las finanzas de sus dependencias.*

*La finalidad de este tipo de presupuesto es la satisfacción de las necesidades públicas de la mejor forma posible, por lo que cada entidad debe actuar de acuerdo a su función encomendada, para así lograr la estabilidad económica.*

❖ *Presupuesto Privado:*

*Este Presupuesto lo realizan todas las empresas particulares, siendo un instrumento de su administración.*

*A comparación del presupuesto público, este tiene como finalidad el logro de utilidades, también pretende satisfacer las necesidades sociales, pero en comparación con el público este lo hace por medio del producto que produce.<sup>(14)</sup>*

De acuerdo a esta comparación entendemos que la finalidad de cada uno no es la misma, pero, tanto empresas públicas como privadas elaboran presupuestos como un elemento fundamental de su administración, con el objetivo de mantener un control en sus ingresos y gastos.

Centrando nuestra atención en la Educación, específicamente la Preescolar, con relación a este pie de página, podemos comentar que en una institución pública, la elaboración del presupuesto es una herramienta que sirve para controlar que los ingresos y los gastos estén dirigidos al objetivo para el cual fueron destinados, por lo que su finalidad es cubrir todas las necesidades que la población demande en cuanto a Educación Preescolar.

---

<sup>(14)</sup> Ibid, p. 1-22.

En cuanto a una institución de educación privada, el presupuesto es parte de su administración, así como el público, también pretende satisfacer las demandas educativas de la sociedad, con la diferencia de que sólo esta dirigido para aquellas personas que tienen la posibilidad de pagar por este servicio, así pues, el presupuesto privado, tiene como finalidad principal el logro de utilidades, ya que, a comparación del público, no tiene que rendir cuentas de sus ingresos y gastos a alguna entidad a la cuál dependa.

### 1.2.3 Objetivos del Presupuesto.

Los presupuestos públicos son un medio eficaz de organizar la información administrativa, de manera que se tomen decisiones correctas sobre la distribución de los recursos.

*“Los propósitos del Presupuesto Público son tanto políticos como administrativos”.*<sup>(15)</sup> Esto quiere decir, que los presupuestos formulan normas políticas que, el gobierno debe seguir; así como, implantar controles, tanto legislativos como administrativos.

Por lo tanto, el presupuesto debe vincularse con el Proceso Administrativo y ser producto de este, así entendemos que, el presupuesto tiene que presentarse en todas las etapas de dicho proceso para lograr un objetivo determinado y un mayor control de sus movimientos.

Muchos autores enmarcan los objetivos del presupuesto en una de las etapas del Proceso Administrativo, que es la Planeación, porque tiene la función de presuponer o anticipar el futuro en una forma detallada.

Pero de acuerdo a lo que dice Cristóbal del Río, los objetivos del presupuesto son de Previsión, Planeación, Organización, Coordinación o Integración, Dirección

---

<sup>(15)</sup> STEISS Alan, Walter, (1976), **Administración... Op. Cit.** p. 194.

y Control, es decir, se encuentran en todas las etapas del proceso administrativo.  
( Véase cuadro No. 1)

Cuadro No. 1

<b>FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO</b>	
<b>FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO</b>	<b>OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO</b>
<b>I. PREVISION</b> Disponer lo conveniente para atender las necesidades presumibles.	1. Tener anticipadamente todo lo necesario para la elaboración y ejecución del presupuesto.
<b>II. PLANEACION</b> Camino a seguir, con unificación y sistematización de actividades, de acuerdo con los objetivos.	2. Planificación unificada y sistematizada de las posibles acciones, en concordancia con los objetivos.
<b>III. ORGANIZACION</b> Estructuración técnica entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de una entidad.	3. Que exista una adecuada, precisa y funcional estructura de la entidad.
<b>IV. COORDINACION O INTEGRACION</b> Desarrollo y mantenimiento armonioso de las actividades.	4. Compaginación estrecha y coordinada de todas y cada una de las secciones para que cumplan con los objetivos.
<b>V. DIRECCION</b> Función ejecutiva para guiar e inspeccionar a los subordinados.	5. Ayuda enorme en las políticas a seguir, tomas de decisiones y visión de conjunto, así como auxilio correcto y con buenas bases para conducir y guiar a los subordinados.
<b>VI. CONTROL</b> Medidas para apreciar si los objetivos y planes se están cumpliendo.	6. Comparación a tiempo de lo presupuestado y los resultados habidos, dando lugar a diferencias analizables y estudiables, para hacer correcciones a tiempo.

FUENTE: DEL RIO González ,Cristóbal, (1988), El Presupuesto, p. 1-10

Como se puede observar, en efecto, el presupuesto está presente en todas las etapas del proceso administrativo, llevando un orden secuencial en su elaboración y ejecución.

Dichos objetivos están ligados entre sí, prever lo necesario para la elaboración del presupuesto; planear las acciones que nos llevarán a la ejecución del presupuesto; organizar las acciones y presupuestos por departamentos de la entidad; coordinar los presupuestos de cada departamento de la empresa o entidad, ya que la elaboración de éste facilita la elaboración de los presupuestos de otros departamentos; por lo que la Dirección de cualquier institución es de gran importancia para la toma de decisiones; por otro lado, conduce y guía a los subordinados, y, por último, llevar un control, con el fin de comparar lo que se presupuesto con los resultados que se han logrado en la entidad u organización.

Todo este proceso es muy complejo, y se requiere trabajar en equipo, por lo tanto, es necesario que participen todas las personas que laboran en la entidad, para que los resultados sean satisfactorios y los objetivos del presupuesto se cumplan eficazmente.

El resultado de dichos objetivos, se verá reflejado, en el caso del sector público, en las necesidades cubiertas por los servicios públicos que demanda la población.

Uno de los servicios más demandados por la sociedad, es la educación, en especial, existe un porcentaje determinado que solicita Educación Preescolar, por lo tanto, es de suma importancia que el presupuesto que se asigna a este sector sea programado anticipadamente de acuerdo a las necesidades y prioridades que éste presente. Decimos que la programación es importante ya que, al asignar recursos a cada actividad o programa de este sector, nos va a permitir detectar sus prioridades, a las cuales, se les asigna la cantidad de recursos necesarios, sin recorte ni limitantes, con el fin de lograr al cien por cien sus objetivos, por lo tanto al realizar la programación, primero se consideran las prioridades para asignarles dinero y el restante se asigna a otras necesidades.

#### 1.2.4 Tipos de Presupuesto.

Los presupuestos tanto en México, como en otros países, han tenido una evolución, el Gobierno, con el fin de ajustarlos a las necesidades que van surgiendo dentro de su administración y lograr las metas u objetivos planteados, se ve en la necesidad de encontrar el método más adecuado que permita una distribución eficaz de los recursos, que por lo general son escasos.

Por lo tanto cualquier empresa o institución gubernamental se hacen las preguntas, ¿Cuanto hay que gastar? Y ¿En donde hay que gastar más? Por lo que, se debe optar por un mecanismo presupuestal. A través de la historia, en México se han utilizado los siguientes:

##### 1.2.4.1 Presupuesto Tradicional.

Este tipo de presupuesto fue utilizado por el gobierno hasta la década de los 60's, en su tiempo, se considero una técnica idónea, ya que la Administración Pública en ese tiempo era muy pequeña, por lo tanto las necesidades que el gobierno cubría eran pocas.

Se entiende como Presupuesto Tradicional, *“aquel que se presenta clasificado por instituciones públicas, a las cuales se les asignarán los fondos clasificados, según el objetivo o material del gasto.”*<sup>(16)</sup>

Este tipo de presupuesto o mecanismo, solo se enfocaba en la autorización de gastos y en el control de los recursos asignados, por lo que no permitía visualizar los objetivos planteados y por ende los resultados alcanzados. Así, entendemos que, este presupuesto no tiene una función programática, por lo que solo se enfoca en comprar, y en consecuencia la información que solo puede presentarse es en que se gastaron los recursos.

---

<sup>(16)</sup> LOPEZ Ruíz Ramón, W. (1986), **El Presupuesto como Instrumento de la Política Gubernamental**, p.146.

Debido a que en nuestro país la Administración Pública tuvo un crecimiento y consigo las necesidades aumentaban, este presupuesto se dejó de utilizar, convirtiéndose en un sistema inoperante para el Gobierno, por lo que se buscó una nueva forma de presupuesto.

#### 1.2.4.2 Presupuesto por Programas.

Esta forma de presupuesto vino a sustituir al Presupuesto Tradicional, al observar que ya no era el sistema ideal para el Gobierno, aplicando la Técnica por Programas se pretende cubrir las necesidades de la sociedad y lograr una estabilidad económica.

El Presupuesto por Programas se define, *“como un conjunto armónico de programas y proyectos con sus respectivos costos de ejecución a realizarse en el futuro inmediato.”*<sup>(17)</sup>

El Presupuesto por Programas, que como su nombre lo indica muestra los programas y proyectos que va a realizar una entidad, con el costo de cada uno, especificando al responsable de la ejecución y los objetivos que se pretenden lograr.

El Presupuesto por Programas, *“es un conjunto armónico de programas y proyectos a realizarse en el futuro”*<sup>(18)</sup>, por lo tanto refleja los objetivos que pretende alcanzar, asignando los recursos de manera mas detallada y permitiendo medir los resultados. A comparación del presupuesto tradicional, el presupuesto por programas se interesa más por lo que el gobierno o una entidad realiza que por lo que va a comprar.

En el sector educativo, podemos decir, que, este tipo de presupuesto, a partir de establecerle metas y programas y asignarles un costo a cada uno, tiene la finalidad de detectar los programas prioritarios educativos para asignarles

---

<sup>(17)</sup> VAZQUEZ Arroyo, Francisco, (1991). **Presupuesto Por Programas para el Sector Público**, p. 21.

<sup>(18)</sup> MARTNER, Gonzálo, (1998). **Planificación... Op. Cit.**, p. 31.

recursos; que el presupuesto se maneje con eficiencia y eficacia; reducir costos, y la más importante, el logro de los objetivos planteados y la medición de los resultados. Así, con ésta técnica, el presupuesto asignado a Educación, es más claro y preciso; siendo uno de los servicios públicos más importante para el desarrollo de nuestro país, dicha técnica se convierte en la mejor herramienta de control para el Gobierno.

Este presupuesto basa su operación en el cálculo de costos, de ahí que, de implantarse en el sector público, permitirá mejorar su eficiencia y productividad, pues dicha técnica persigue constantemente mejores resultados. Como cualquier presupuesto, el presupuesto por programas también cumple con un periodo de realización, el cual es un año.

Dicha técnica nos va a permitir producir bienes o servicios a los mejores costos y con la mayor eficiencia posible, emplear los recursos en forma óptima para cumplir los objetivos señalados en los programas y proyectos de una entidad, y por último evitar la duplicidad de funciones.

El Presupuesto por Programas está formado por un conjunto de Categorías Programáticas, las cuales se definen como *“ la formalización en el presupuesto de las diversas acciones presupuestarias, jerarquizándolas y delimitándolas, de forma tal que al expresar la red de condicionamiento, sean fiel reflejo, no sólo de la tecnología de producción de la institución y de sus centros de gestión productiva sino, además, del grado adecuado de flexibilidad y responsabilidad en la asignación y uso de los recursos para la obtención de los productos.”*<sup>(19)</sup> Por lo tanto, son diferentes niveles agrupados que permiten clasificar las distintas actividades que realiza cualquier institución, para la producción de bienes y/o la prestación de un servicio, y estas categorías son:

---

<sup>(19)</sup> MENENDEZ Guzmán, Alberto, (1980), **Temas de Presupuesto por Programas**, p. 63.

a) **Función.-** *“Es la finalidad establecida por los órganos políticos que deben cumplir las instituciones públicas a través de la prestación de servicios públicos determinados y de la producción de ciertos bienes para satisfacer las necesidades de la comunidad.”* <sup>(20)</sup>

Así, decimos que, la función es, el principal objetivo que tiene una institución o dependencia, a través del cual presta un servicio o produce un bien para cubrir las necesidades de la sociedad, por ejemplo la Educación.

b) **Programa.-** *“Es el instrumento destinado a cumplir las funciones del Estado, por el cual se establecen objetivos o metas cuantificables o no, en atención a un resultado final, que se cumplirán mediante la integración de un conjunto de esfuerzos, con los recursos que se le asignen, con un costo global y unitario cuya ejecución está a cargo de una unidad administrativa de alto nivel.”* <sup>(21)</sup>

Por lo anterior, un programa es, el instrumento principal de cualquier institución, por medio del cual cumple con sus funciones a través de diferentes actividades, teniendo una coordinación en los recursos humanos, materiales y financieros, con el fin de lograr un objetivo determinado.

c) **Sub-programa.-** *“Es la división de algunos programas complejos destinada a facilitar su ejecución de un campo específico y por la cual se fijan metas parciales cuantificables que deben ser alcanzadas por unidades ejecutoras determinadas con recursos humanos, materiales y financieros asignados a un costo global unitario.”* <sup>(22)</sup>

Así, pues, esta categoría representa una parte del programa al que se relaciona, por lo que en conjunto los subprogramas integran las metas y objetivos que se derivan en los programas y que tienen que ser alcanzadas por un responsable asignado.

---

<sup>(20)</sup> FERREIRO Luis, Alberto, (1978), **Introducción a la Técnica del Presupuesto por Programas**, p. 49.

<sup>(21)</sup> SANCHEZ Guzmán, Francisco, (1979), **Administración del Presupuesto por Programas**, p.71.

<sup>(22)</sup> FERREIRO Luis, Alberto, (1978), **Introducción... Op. Cit**, p. 51.

d) **Actividad.-** *“Es la división de cada una de las acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o subprograma, queda a cargo de una unidad administrativa de nivel medio.”* <sup>(23)</sup>

Entendemos entonces, que, la actividad, es una división menor de los programas y subprogramas, la cual, requiere de recursos humanos, materiales y financieros para cumplir con las de los mismos.

e) **Tarea.-** Se define como, *“las diferentes etapas de un proceso para alcanzar una actividad.”* <sup>(24)</sup> Si bien, la tarea es la unidad menor en que se dividen los programas y subprogramas y se realiza para obtener un resultado determinado, por ejemplo, en la elaboración de un libro una tarea es, la redacción, la edición, el almacenamiento, su distribución, etc.

f) **Proyecto.-** *“ Es un conjunto de obras dentro de un programa o subprograma de inversión para la creación de bienes de capital realizados por una unidad productiva capaz de funcionar en forma independiente.”* <sup>(25)</sup>

Por lo tanto, el proyecto, puede ser la construcción de una escuela o una biblioteca, así, el propósito de éste se cumple cuando finaliza su construcción.

g) **Obra.-** *“ Es la acción presupuestaria de mínimo nivel, en términos de asignación formal de recursos, que expresa la desagregación de un proyecto en los diversos productos que lo componen, ninguno de los cuales, por sí solo, es condición suficiente para el logro de propósito del proyecto, excepto en el caso de que un proyecto esté integrado por una sola obra.”* <sup>(26)</sup>

Por lo anterior, entendemos que la obra es un bien de capital específico que forma parte de un proyecto como un edificio, una escuela etc; entonces, si un proyecto está conformado por varias obras, éstas deben ser realizadas a la par y ser cubiertas al máximo para que el propósito del proyecto se cumpla.

---

<sup>(23)</sup> SANCHEZ Guzmán, Francisco, (1979), **Administración... Op. Cit**, p.71.

<sup>(24)</sup> SEP, (1981), **VI Curso Nacional sobre Presupuestación Programática**, p. 26.

<sup>(25)</sup> FERREIRO Luis, Alberto, (1978), **Introducción... Op., Cit**, p. 53.

<sup>(26)</sup> MENENDEZ Guzmán, Alberto, (1980), **Temas Op. Cit**, p. 67.

h) **Trabajo.-** “ *Es el esfuerzo sistemático para ejecutar cada una de las fases del proceso de una obra.*” <sup>(27)</sup> Así, entendemos, que ésta última categoría programática es la ejecución de cada una de las partes de una obra, por lo que, dicho trabajo se realiza con el fin de cumplir con ésta.

Podemos concluir que, las Categorías Programáticas son un elemento fundamental para conocer las diferentes actividades que realizan las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, al mismo tiempo que, permiten distinguir si sus acciones están dirigidas a la producción de bienes o a la prestación de un servicio y, la asignación de recursos es más clara y detallada.

#### 1.2.4.3 Presupuesto Base Cero.

El Presupuesto Base Cero se implementó a partir de la década de los 60's, integrándolo en el sistema de planeación, la idea de su aplicación era que se permitiera conocer lo que el gobierno o la empresa pretendía hacer con los recursos autorizados y no solo lo que se pretendía gastar, mostrando los logros alcanzados en el transcurso del ejercicio correspondiente.

Este presupuesto además de aplicarse en el Sector Público, también se aplica en el Privado, lo que los diferencian son las necesidades que tiene cada institución.

Así, en el Sector Privado, sus necesidades se ven reflejadas en buscar costos y mantener precios bajos de sus productos; lo que en el sector público sus necesidades se reflejan en las presiones de demanda de servicios por parte de la sociedad.

---

<sup>(27)</sup> SANCHEZ Guzmán, Francisco, (1979), **Administración... Op. Cit**, p. 72.

Por lo tanto, el Presupuesto Base Cero, *“pretende determinar si las acciones administrativas son eficaces y eficientes, si se deben suprimir o reducir algunas para impulsar el desarrollo de otras que sean más prioritarias, todo ello para reducir el volumen del presupuesto”*.<sup>(28)</sup>

Esta técnica dentro del Sector Público consiste en identificar los programas con sus respectivos costos y seleccionar los más prioritarios que serán los que se van a cubrir.

Este presupuesto proporciona información sobre el dinero que se pretende gastar, identifica duplicidad de funciones, refleja las prioridades de la empresa o gobierno y permite observar por medio de una auditoría si los resultados fueron los esperados.

*“La elaboración del Presupuesto Base Cero consiste en identificar paquetes de decisión y en clasificarlos, según su orden de importancia, mediante un análisis de costo / beneficio”*.<sup>(29)</sup>

Un paquete de decisión *“es un documento que identifica y describe una actividad o programa específico, junto con sus propósitos, costos y beneficios, de manera que se pueda llevar a cabo la evaluación, clasificación y aprobación del presupuesto”*.<sup>(30)</sup>

En suma, esta forma de presupuesto jerarquiza las necesidades que se van a cubrir, poniendo mayor énfasis en las que tienen mayor importancia, para después asignarle un costo y por último identificar las prioridades que ayudarán a tomar decisiones sobre financiamiento.

---

<sup>(28)</sup> ROSAS Arceo, Alfredo, (1992), **La Crisis Fiscal del Presupuesto Público en México**, p. 196.

<sup>(29)</sup> PYHRR Peter, A, (1986), **Presupuesto Base Cero: Método práctico para evaluar los gastos**, p.21.

<sup>(30)</sup> Ibid, p.6.

Vamos a retomar nuevamente nuestro objeto de estudio, la Educación Preescolar, después de realizar un diagnóstico en este sector nos dimos cuenta que utilizan este tipo de presupuesto, ya que, por un lado, los recursos son escasos por lo que tienen que buscar la mejor forma de gastarlos y por el otro, las necesidades van en aumento, por lo tanto, el encargado de manejar el presupuesto, en este caso la Directora del Jardín de Niños, elabora una lista de todas las necesidades que se tienen, asignando la cantidad de dinero necesaria para cubrir las más urgentes convirtiéndolas en prioridades, y dejando las restantes para el próximo ciclo escolar.

Sin embargo, utilizar ésta técnica para gastar el dinero no es la mejor, ya que las necesidades deben cubrirse para otorgar un servicio completo y de calidad, no deben eliminarse programas o actividades para cubrir otras, lo ideal es que, con el presupuesto asignado se distribuya de la mejor forma entre todos los programas previstos o necesidades y no sólo tratar de reducir el volumen del presupuesto.

#### 1.2.5 Clasificación del Presupuesto.

Esta clasificación, más bien, esta orientada a la forma en que van a ser gastados los recursos que el Gobierno asigna a sus diferentes sectores, por lo tanto, el Estado una vez que ha obtenido el ingreso por medio de sus diferentes fuentes, como los impuestos, las aportaciones de seguridad social, derechos, contribuciones, entre otros, procede a determinar el destino que le dará a todo lo recaudado.

Por lo que se está hablando del Gasto Público, el cuál se define como *“los recursos que se destinan a la satisfacción atribuida al gobierno, de una necesidad colectiva, quedando por tanto excluidos los que se destinan a la satisfacción de una necesidad individual.”*<sup>(31)</sup>

---

<sup>(31)</sup> FRAGA, Gabino, (1988), **Finanzas Públicas**, p. 331.

Entendemos que dicho gasto, es la cantidad de dinero erogada por el Estado, para satisfacer las necesidades de la sociedad, como son educación, seguridad, salud, vivienda, empleo, etc; por lo tanto las necesidades individuales no forman parte del Gasto Público, así, éste último cumple con sus objetivos políticos, sociales y económicos.

La actividad gubernamental implica la realización de operaciones financieras presupuestales, de ingreso y de gasto, por lo tanto, para que en dichas operaciones su significado y alcance sean claros y detallados, se requiere de una adecuada ordenación y clasificación de la información. Por ello, surgen las siguientes clasificaciones del presupuesto:

#### A) Clasificación Administrativa.

Establece el comportamiento por unidad responsable y la asignación de recursos, es decir, clasifica a los gastos basándose en las erogaciones por cada una de las dependencias gubernamentales, siendo estas:

Cuadro No. 2

### CLASIFICACIÓN ADMINISTRATIVA

Poder Legislativo
Poder Judicial
Instituto Federal Electoral
Presidencia de la República
Gobernación
Relaciones Exteriores
Hacienda y Crédito Público
Defensa Nacional
Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural
Comunicaciones y Transportes
Comercio y Fomento Industrial
Educación Pública
Salud
Marina
Trabajo y Previsión Social
Reforma Agraria
Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca
Procuraduría General de la República
Energía
Desarrollo Social
Turismo
Contraloría y Desarrollo Administrativo
Tribunales Agrarios
Tribunal Fiscal de la Federación

FUENTE: D.O.F, (1999), **Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación.**

Como su nombre lo indica, esta clasificación realiza sus gastos por institución, lo que facilita la administración de los recursos y la ejecución de los programas gubernamentales.

## B) Clasificación por Objeto del Gasto.

Es una lista ordenada y coherente de los bienes y servicios que las dependencias y entidades de la Administración Pública requieren para desarrollar sus acciones y cumplir con sus objetivos. Tiene la función de identificar todos los recursos humanos, financieros, materiales, evitando malos manejos de dichos recursos. El Clasificador por Objeto del Gasto en México es el siguiente:

### Cuadro

#### No. 3

#### CLASIFICADOR POR OBJETO DEL GASTO

CAPITULO	DESCRIPCION
1000	Servicios Personales
2000	Materiales y Suministros
3000	Servicios Generales
4000	Transferencias
5000	Bienes Muebles e Inmuebles
6000	Obras Públicas
7000	Inversiones Financieras
8000	Erogaciones Extraordinarias
9000	Deuda Pública

Fuente: Clasificador por Objeto del Gasto. 1995. VAZQUEZ Arroyo, Francisco, (1991). **Presupuesto...** Op. Cit., p. 142.

*“La Clasificación por Objeto del Gasto tiene por finalidad identificar las cosas que el Gobierno compra”*.<sup>(32)</sup>, es decir, todas las instituciones necesitan de bienes y servicios como son mano de obra, edificios, escritorios, papelería, entre otros materiales para poder funcionar, por lo tanto, esta clasificación ordena los conceptos que se van a adquirir.

Por otro lado, permite ver con detalle si el dinero gastado se empleó efectivamente para los fines por los cuales se destinó.

### C) Clasificación Económica.

Esta clasificación muestra hacia donde van dirigidos los recursos, si a gasto corriente, de capital o a los gastos de transferencia. *“La Clasificación Económica hace posible determinar el impacto de los gastos públicos sobre el nivel y composición del producto nacional; así como, su distribución.”*<sup>(33)</sup>

Por lo tanto, facilita el análisis de la economía nacional del país, ya que, muestra de forma detallada los gastos que se van a realizar según su naturaleza económica y en consecuencia refleja la influencia que tienen las finanzas en nuestra economía.

Dentro de esta clasificación los gastos son representados de la siguiente forma:

- ❖ *“ Gasto Corriente: Esta dirigido para cubrir las operaciones del Gobierno, es decir la compra de bienes y servicios, incluyendo recursos humanos, para el sostenimiento de la administración pública.*
  
- ❖ *Gasto de Capital: Se destina a la creación de bienes de capital y conservación de los ya existentes, a la adquisición de bienes inmuebles, así como los recursos transferidos a otros sectores con el fin de acrecentar y conservar el financiamiento de la nación.*
  
- ❖ *Gasto de Transferencia: Son los recursos que el Gobierno transfiere mediante subsidios o ayuda a otros sectores públicos o privados, con el fin de redistribuir el ingreso nacional, y así, fomentar las actividades culturales y económicas del país.”*<sup>(34)</sup>

---

<sup>(32)</sup> MARTNER, Gonzálo, (1998), **Planificación... Op. Cit.**, p. 153.

<sup>(33)</sup> Ibid. , p. 132.

<sup>(34)</sup> BELLO Maldonado, Rafael, (1987), **Gasto Público en México**, pp. 27 y 28.

La Clasificación Económica permite identificar los gastos y transferencias que realiza el Gobierno de acuerdo a su naturaleza económica, es decir, si es de capital, corriente o transferencia.

#### D) Clasificación por Programas.

Esta clasificación permite conocer los objetivos de cada sector del Gobierno, por lo que se agrupan en programas, subprogramas, actividades y proyectos. *“Permite crear orgánicamente las unidades presupuestarias a las cuales se asignarán los recursos correspondientes, en función de las cosas que el gobierno hará.”<sup>(35)</sup>*

Con esta clasificación se identifican claramente las metas a mediano plazo y por ende las operaciones de los programas con su respectivo costo, por otro lado, agrupa los programas de una entidad con sus respectivas actividades para su ejecución.

#### E) Clasificación Funcional:

La Clasificación Funcional, *“agrupa las transacciones del Gobierno según la finalidad particular a que se destinen, su objetivo consiste en presentar una descripción que permita informar al ciudadano sobre la naturaleza de los servicios gubernamentales que se cubren con el dinero que paga en forma de impuestos y la proporción de los gastos públicos que se destinan a cada tipo de servicio.”<sup>(36)</sup>*

Para efecto de interpretación de esta cita, la clasificación funcional proporciona una forma clara y detallada de la cantidad de dinero asignada a cada uno de los servicios que presta el gobierno a la sociedad, hállese de justicia y

---

<sup>(35)</sup> MARTNER, Gonzálo, (1998), **Planificación... Op. Cit.**, p. 132.

<sup>(36)</sup> VAZQUEZ Arroyo, Francisco, (1991), **Presupuesto... Op. Cit.**, p. 145

policía, educación, sanidad, vivienda, agua, electricidad, carreteras, transporte, comunicaciones, etc.

#### F) Clasificaciones Combinadas:

Las clasificaciones mencionadas anteriormente, pueden combinarse entre sí, de acuerdo con Gonzálo Martner, las combinaciones más utilizadas son:

- I. Económico – funcional: nos permite conocer el volumen de gastos realizados en bienes y servicios según sus funciones.*
- II. Económico – institucional: muestra qué órgano del gobierno efectúa el mayor gasto en remuneraciones, cuáles deben soportar el peso de las transferencias, cuáles tienen a su cargo la mayor parte de la inversión, quién esta adquiriendo bienes inmuebles, etc.*
- III. Funcional – institucional: su objetivo es ligar los grandes programas que desarrolla el gobierno con las instituciones que tienen a su cargo.*
- IV. Institucional – por objeto: muestra la cantidad de dinero que gastará cada organismo y en que cosas se empleará, es decir muestra en qué se gasta el dinero y que entidad es la responsable.*
- V. Por objeto – por programas: esta combinación permite conocer los diversos programas que impulsa un organismo, mostrando los recursos clasificados por objeto del gasto; así como, también permite estudiar el costo de los programas, subprogramas y actividades.*
- VI. Funcional – por programas: permite conocer el costo de cada programa que lleva a cabo un sector o entidad, por ejemplo en el sector educación, se puede observar detalladamente el costo de cada programa involucrado.*

*VII. Institucional – por programas: en esta clasificación se ligan las instituciones ejecutoras con sus respectivos programas, es decir, aparecen los ministerios y entidades responsables de ejecutar los programas formulados.<sup>(37)</sup>*

En suma, la Clasificación del Presupuesto es una forma o herramienta que permite conocer detalladamente la cantidad de ingresos recaudados por el Estado y la forma en que son gastados, también refleja los programas que se elaboran para cumplir las funciones de las entidades públicas.

Por otro lado, permite llevar un control de los recursos asignados a todos los sectores públicos, identificando que estos sean gastados para los fines que se han encomendado.

La utilización de ésta clasificación permite llevar una contabilidad eficaz del presupuesto, con el fin de detectar fraudes, desvíos de recursos o manejos ilegales por parte de los responsables de la ejecución de los programas, por lo tanto, la información que nos proporciona las clasificaciones, convierten al presupuesto en una eficaz herramienta de programación y de administración.

### **1.3 LA PROGRAMACION – PRESUPUESTACION ESCOLAR.**

Como es bien sabido, en México hablamos tanto el Gobierno como sus habitantes, del desarrollo económico de nuestro país, y creemos que dicho desarrollo se mide por lo que tenemos y producimos.

Pero consideramos que estos dos factores no son suficientes para determinar si un país es desarrollado o no, lo será cuando las personas que lo integran también sean desarrolladas, es decir, personas que tengan la capacidad de

---

<sup>(37)</sup> Si se desea revisar las definiciones de una forma más detallada, puede consultar; MARTNER, Gonzálo, (1998), **Planificación...Op. Cit.**, pp. 83-224.

innovar, de participar, que sean críticas, que se den mejores condiciones de vida, y todos estos puntos se logran gracias a la Educación que recibimos.

La Ley General de Educación, en su artículo 2º estipula, *“la Educación es por sobre todo un derecho social, es el medio fundamental para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura; es proceso permanente que contribuye al desarrollo del individuo y a la transformación de la sociedad, y es el factor determinante para la adquisición de conocimiento y para formar al hombre de manera que tenga sentido de solidaridad social.”*<sup>(38)</sup>

De acuerdo a la cita anterior, entendemos que todos los individuos tienen derecho a recibir Educación, con el fin de ampliar nuestro nivel cultural y mejorar nuestra condición de vida, ser personas más productivas, todo esto se logra por medio de la adquisición de conocimientos.

Por lo tanto, la Educación, es un factor prioritario para el Estado, generalmente, al tomar la decisión de asignarle una cantidad del presupuesto nacional, expresa la importancia que le asigna el gobierno a este sector. Por ello, surge una preocupación por buscar el mejor uso posible de estos recursos económicos que están dirigidos a financiar el sistema educativo.

La mejor forma de asignar estos recursos es elaborando una **Programación-Presupuestación** en el sector educativo, dentro de la SEP, a este proceso lo definen como a la *“serie de etapas interrelacionadas tendientes a racionalizar el gasto público y cumplir con eficacia y eficiencia los objetivos y metas nacionales y sectoriales. Dichas etapas son: planeación, programación-presupuestación, ejercicio, control y evaluación. Este proceso se ha instrumentado en la Administración Pública Federal, por conducto de la Secretaría de Hacienda y*

---

<sup>(38)</sup> Página Web [sep.gob.mx](http://sep.gob.mx)

*Crédito Público y se sustenta fundamentalmente en la técnica de presupuesto por programas.*<sup>(39)</sup>

Por lo tanto entendemos que este proceso se encarga de recabar toda la información en cuanto a objetivos y metas del sector educativo; por otro lado detalla las actividades y responsabilidades por ejecutar, y también elabora un cálculo exacto de los medios que se utilizarán para lograr con los objetivos antes mencionados, considerando que estos se cumplan con los recursos disponibles y en un tiempo determinado, o en su caso, que se cumplan con el mínimo de recursos y la optimización de ellos.

El proceso de Programación-Presupuestación Escolar, también tiene ciertos objetivos que cumplir, siendo estos los siguientes:

*“1.- Fortalecer la vinculación y la participación de las coordinaciones de sector, entidades paraestatales y demás áreas participantes en los trabajos del proceso programación-presupuestación.*

*2.- Perfeccionar la corresponsabilidad en el gasto público federal a través del manejo participativo del gasto y flexibilidad para que las entidades cumplan con las metas planteadas y evalúen sus acciones programadas y sus resultados, logrando la liberación paulatina y gradual del gasto.*

*3.- Aumentar la eficacia y eficiencia del gasto público.*<sup>(40)</sup>

Para interpretación de la cita anterior, el primer objetivo tiene como finalidad que todas las entidades del sector educativo trabajen en equipo y participen en el proceso de Programación-Presupuestación; el segundo, trata de que las entidades tengan cierta responsabilidad en el manejo del gasto público que se les asigne con el fin de que cumplan con las metas planteadas y al mismo tiempo evalúen las actividades realizadas de sus programas y sus resultados; y el tercer objetivo, pretende que los recursos asignados a cada entidad se manejen con la mayor

---

<sup>(39)</sup> SEP, (1996), **Glosario de términos utilizados en la Dirección General de Planeación, Programación y Presupuesto**, pp. 11-42.

<sup>(40)</sup> SEP, (1983), **Memoria del Segundo Seminario del Comité Técnico Consultivo de Programación, presupuestación y Evaluación del Sector Educativo**, pp. 104 y 105.

eficacia y eficiencia posible, es importante mencionar que en el punto siguiente se dará el significado de estos dos términos.

### 1.3.1 Criterios Utilizados para la Asignación de Recursos en la Educación.

Para poder hacer una correcta asignación de recursos en la Educación, y además una evaluación, es necesario considerar los siguientes criterios que guíen la toma de decisiones.

- “A) Eficiencia: es la optimización de los recursos, es decir, maximizar los resultados alcanzados con recursos dados finitos, minimizar el uso de los recursos para alcanzar resultados predeterminados y maximizar los resultados con un mínimo de uso de recursos.*
- B) Eficacia: Se refiere a como el sistema educativo permite alcanzar determinados objetivos y a la cobertura de estos objetivos con los recursos disponibles.*
- C) Relevancia: es la importancia que pueda tener la educación, o el paso por el sistema educativo, para los diferentes grupos que componen una sociedad.*
- D) Equidad: trata de la distribución equitativa de los recursos entre distintos grupos de población.”<sup>(41)</sup>*

Por lo tanto entendemos que la eficiencia es el logro de los objetivos educativos planteados con el mínimo de recursos disponibles, la eficacia es entonces, la capacidad de lograr los objetivos programados con los recursos disponibles en un tiempo determinado, la relevancia, es la importancia o aportación que deja la Educación a la población, y por último el criterio de equidad, que es la distribución equitativa de los recursos a los sectores educativos, sin considerar el sexo, religión o clase social.

Estos criterios son de suma importancia, ya que, están orientados a cumplir de la mejor forma los objetivos y metas planteadas por el sector educativo, por otro

---

<sup>(41)</sup> CHAPALA, José, (1983), **Financiar la Escuela, desafío o dilema**, pp. 22-25.

lado, están dirigidos a las personas o planificadores que tienen la tarea de tomar decisiones sobre la cantidad de recursos que se asignan a la Educación.

### 1.3.2 Etapas del Proceso de Asignación de Recursos en la SEP.

Antes de explicar estas etapas, es importante definir lo que es un proceso de asignación en el sector educativo, así, entendemos que, *“es el conjunto de estrategias, de mecanismos, de instancias y de procedimientos administrativos por medio de los cuales: se toman decisiones en cuanto al destino de los fondos; se cuantifica el financiamiento destinado a cada programa de acción; se presupuestan las actividades; se canalizan los medios financieros hacia las unidades operativas y, se controla el uso de estos medios.”*<sup>(42)</sup>

En definitiva, este proceso, es un buen método que permite conocer detalladamente la cantidad exacta de dinero que se destina a cada programa de educación, las actividades que se están realizando y al mismo tiempo a los responsables de estas, por otro lado, ayuda a detectar si los recursos se están utilizando para el objetivo que se destinaron, o en su caso si existe alguna desviación de estos y por último si se están duplicando funciones.

De acuerdo con el investigador Noel Mc Ginn, en su libro La Asignación de Recursos Económicos en la Educación Pública en México, menciona que las etapas que realiza la SEP para dicho proceso son las siguientes:

- “ - *Planeación*
- *Programación y presupuestación*
- *Ejercicio del presupuesto y*
- *Control y evaluación.*<sup>(43)</sup>

---

<sup>(42)</sup> Ibid., p. 85.

<sup>(43)</sup> MC Ginn, Noel, (1983), **La Asignación de Recursos Económicos en la Educación Pública en México**, pp. 96-99.

## **Planeación.**

En esta etapa “ se fijan las metas y objetivos hacia los cuales se pretende orientar el sistema en el periodo planeado. La relación entre planeación y programación ha sido fortalecida por la existencia de metas del sector y los objetivos programáticos, que han servido como base para la instrumentación de la presupuestación por programas.”<sup>(44)</sup>

En resumen, la Planeación, es la elaboración de objetivos y metas que se realizarán en un futuro determinado, por lo que, es un elemento fundamental para evitar desperdicios de recursos y fracasos en la realización de las metas.

Por lo tanto, la planeación requiere definir programas con metas específicas que lleve a la práctica el sector educativo y que sean realizadas por instituciones públicas o privadas, el objetivo es que dichas metas se cumplan satisfactoriamente. Al definir objetivos, metas y actividades, es necesario darles un costo, por lo que la planeación se articula a la siguiente etapa.

## **Programación y presupuestación.**

*“La atribución de costos a las actividades necesarias y a los objetivos establecidos es la esencia de la programación, el principal resultado de esta etapa es la confección del presupuesto global de la SEP.”*<sup>(45)</sup>

En suma, la etapa de Programación-Presupuestación asigna un costo a los objetivos y metas enunciados en la planeación, dando como resultado el presupuesto final de la Secretaría. Así, al estructurar los programas se integra el presupuesto de egresos de la entidad, en donde se detalla la asignación de

---

<sup>(44)</sup> Ibid., p.96.

<sup>(45)</sup> Ibid., p. 97.

recursos para cada sector de Educación, destinada para el logro de los objetivos y metas programadas.

### **Ejercicio del presupuesto.**

*“Con la expedición de las órdenes de pago y de otros documentos necesarios para hacer uso de los recursos presupuestados se inicia el ejercicio del gasto, es en esta fase cuando la planeación y la programación-presupuestación llevan a un proceso racional de asignación del gasto que culmina en la ejecución.”<sup>(46)</sup>*

Esta etapa consiste en la realización de las actividades previstas en el presupuesto realizado, el ejercicio debe llevarse a cabo siguiendo los procedimientos técnicos y administrativos estipulados.

En suma, el Ejercicio comienza a partir de que es aprobado en forma definitiva el presupuesto, es decir al comienzo del año para el cual se presupuestó.

### **Control y evaluación.**

En esta etapa se realizan dos funciones importantes, *“en primer término, el registro de las operaciones, que consiste en documentar las acciones realizadas durante el ejercicio presupuestal, mediante el seguimiento contable y financiero; y en segundo término, la función de la evaluación analiza los resultados obtenidos y las causas de las desviaciones entre las metas programadas y obtenidas y entre los recursos presupuestados y gastados.”<sup>(47)</sup>*

En resumen, el Control, es la recabación de la información en términos contables y financieros del ejercicio presupuestal que ya se realizó, este ejercicio permite controlar el uso de los recursos y proporciona elementos que ayudarán a la Evaluación.

---

<sup>(46)</sup> CHAPALA, José, (1983), **Financiar... Op. Cit.**, p. 87.

<sup>(47)</sup> Ibid., p. 87 y 88.

Por otro lado, la Evaluación, permite detectar si existe desviación de recursos, nos ayuda a verificar si las metas programadas se cumplieron al cien por ciento o no y si los recursos presupuestados se gastaron para los fines asignados, en si, la evaluación es una retroalimentación de todas las etapas del proceso, ya que puede recomendar y formular medidas correctivas.

Con esta última fase se cierra el proceso de asignación de recursos utilizado por la SEP, pero es importante mencionar que, las cuatro etapas deben desarrollarse en forma secuencial y ser cubiertas a lo largo del proceso, para que la asignación de recursos sea la correcta y estos se entreguen puntualmente a sus dependencias, por último, este proceso no solo puede ser utilizado en el sector educativo, si no también en la industria, ya que consideremos que la escuela también es una organización.

### 1.3.3 La Presupuestación dentro de la SEP.

En la obra de Noel McGinn titulado, *La Asignación de Recursos Económicos en la Educación Pública en México*, se da una explicación general de cómo la SEP prepara y elabora el presupuesto asignado al Sector Educativo en México.

#### INICIO DEL PROCESO.

La Presupuestación en la SEP comienza en los primeros meses del año, su preparación consiste en la revisión de procedimientos anteriores y en un rediseño para el proceso que se inicia, para ello, se realizan reuniones en donde participan los subsecretarios, delegados, directores generales y demás funcionarios del sector.

La Dirección General de Programación de la SEP establece calendarios, métodos y procedimientos generales, los cuales se basan en la técnica de presupuestación por programas. A su vez, esta dirección capacita a los jefes

administrativos de cada área con el fin de orientarlos para el llenado correcto de los formularios y dar a conocer las normas e instrucciones para su elaboración.

Así, esta dirección inicia la conformación del presupuesto global de la Secretaría (Techo), pero este al ser presentado ante la Secretaría de Programación y Presupuesto, después de ser discutido y negociado por ambas puede ser modificado. Con el fin de defender la distribución del presupuesto, los encargados de su programación y elaboración tratan de recabar la mayor información posible sobre la situación del sistema educativo nacional y estatal, para que la cantidad solicitada sea autorizada.

En esta etapa de elaboración, cada unidad responsable presenta las peticiones presupuestales de su área, vaciando la información en los formularios que se les entregaron, al mismo tiempo el equipo de la Dirección General de Programación de la SEP, se encarga de asesorar en el caso de que existan dudas en su llenado y a su vez, realiza estudios de costos y procesa información sobre el estado del sistema educativo nacional.

Por otro lado, a nivel estatal, cada delegación inicia un proceso de recolección de información, fundamentalmente datos estadísticos que se utilizarán para presentar las necesidades y requerimientos presupuestales para el siguiente año, una vez llenados los formularios, cada delegado los envía a la Dirección General de Programación.

#### PRIMERA VUELTA.

Con la recopilación de toda la información, a principios de julio, se inicia esta etapa, en donde comienza la negociación del presupuesto global entre la SEP y la Secretaría de Programación y Presupuesto.

En estas fechas, la Secretaría de Programación y Presupuesto envía a la SEP los formularios para presentar los capítulos presupuestales para los programas educativos. Es importante mencionar que los capítulos y partidas presupuestales de los programas son hechos por la Secretaría de Programación y Presupuesto, y generalmente no corresponden a los que se manejan en los formularios de la SEP, por ejemplo, la primera maneja función, subfunción y programa y la SEP maneja programa, subprograma y proyecto. Por tal motivo el equipo técnico de la Dirección General de Programación analiza los formularios y se ve en la necesidad de diseñar otros, que tiene que negociar con la Secretaría de Programación y Presupuesto.

El monto total requerido y presentado por la SEP, se compara con el que la Secretaría de Programación y Presupuesto ha decidido asignar a educación, la cual toma en cuenta los criterios centrales de programación de toda la actividad del sector público, los recursos globales disponibles del gobierno y las necesidades que cada uno de los sectores ha manifestado a esta Secretaría, el resultado de las dos sumas presentadas por ambas secretarías no es el mismo, por lo que, el presupuesto asignado a la SEP es siempre menor que el solicitado, por lo tanto, se inicia un nuevo ciclo de negociaciones, se realiza un reajuste del presupuesto y una reasignación de recursos que se le denomina reprogramación.

## SEGUNDA VUELTA.

Esta vuelta se inicia con el ciclo de negociación descrito anteriormente (septiembre aproximadamente), la Secretaría de Programación y Presupuesto pide detalles a la SEP acerca de su programa, con el fin de efectuar reducciones en el presupuesto. Al mismo tiempo la SEP, a través de la Dirección General de Programación prepara argumentos para justificar el monto solicitado, estos son fundamentalmente las necesidades que el sector educativo estima cumplir con las metas trazadas, sobre todo con las de los programas prioritarios.

En esta segunda vuelta, las personas de apoyo de la SEP, se enfocan en el análisis técnico de las necesidades del sector y a la traducción de estas en cantidades concretas y con el fin de justificar cada parte del incremento del presupuesto o las nuevas necesidades, la Dirección General de Programación imparte asesorías a las unidades responsables sobre la manera de vincular los programas y proyectos propuestos con las metas del sector.

#### APROBACION DEL PRESUPUESTO.

Una vez que la Secretaría de Programación y Presupuesto recibe las justificaciones que la Dirección General de Programación preparó para las negociaciones, esta secretaría tiene la decisión de aprobar la cantidad definitiva e informarle a la SEP sobre lo decidido.

Así, la Dirección General de Programación, comienza un proceso de reajuste, basándose en la cantidad definitiva asignada, esto trae como consecuencia que, se realice una reprogramación de los presupuestos para cada una de las unidades responsables de la dependencia, incluyendo las de nivel estatal. Las reducciones que deban hacerse a las distintas áreas se deciden en esta dirección, pero para algunas se solicita la autorización del Secretario, y enseguida se comunican las cantidades definitivas.

Finalmente, el proyecto de presupuesto revisado por la SEP y la Secretaría de Programación y Presupuesto se envía al Presidente para que lo apruebe; luego se turna a la Cámara de Diputados, que en diciembre otorga la aprobación definitiva, convirtiéndola en Ley de Presupuesto.

En suma, podemos observar que la presupuestación realizada por la SEP es un proceso muy detallado y complejo, en donde intervienen todas las personas que laboran en esta secretaría lo que ayuda a que el trabajo sea más rápido y fácil, por otro lado, es importante que se respeten las fechas de entrega de los

formularios, por ambas secretarías, ya que si no se entregan en el tiempo estimado, ocasionarían atrasos en las demás etapas de la presupuestación.

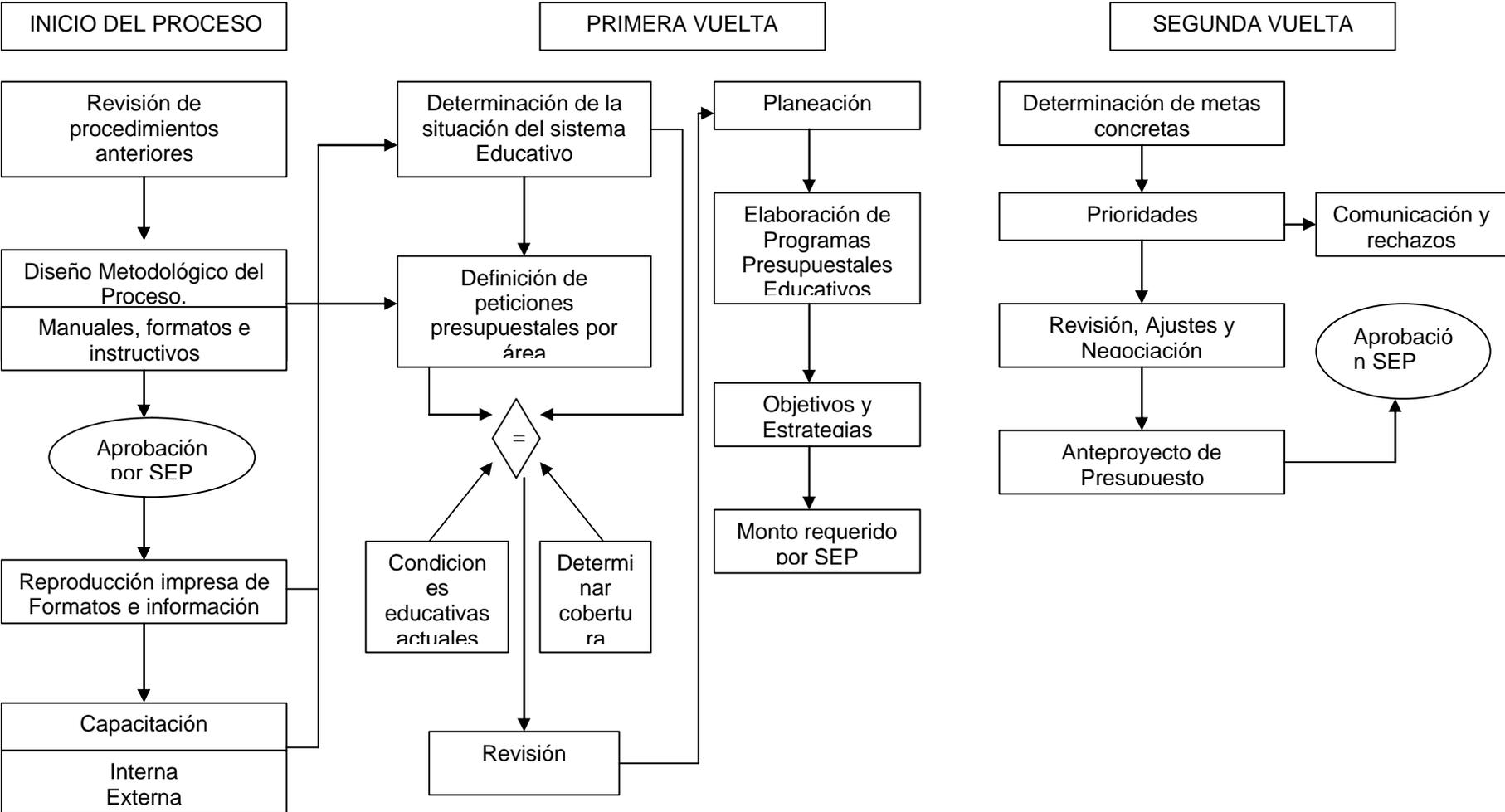
Otro aspecto importante de mencionar es, que los encargados de elaborar el presupuesto, en su tarea de asignarle cantidades a los programas , lo deben hacer basándose en las metas y necesidades previstas, tomando siempre en cuenta que los programas prioritarios deben otorgarle el presupuesto necesario para su cumplimiento, sin descuidar a los demás programas del sector.

Por lo tanto, las personas encargadas de la acción educativa y por ende las del presupuesto, deben, con la cantidad de recursos asignada que por lo general es menor a la solicitada, darle eficiencia, para que se cumplan las metas y los objetivos expresados en los programas educativos.

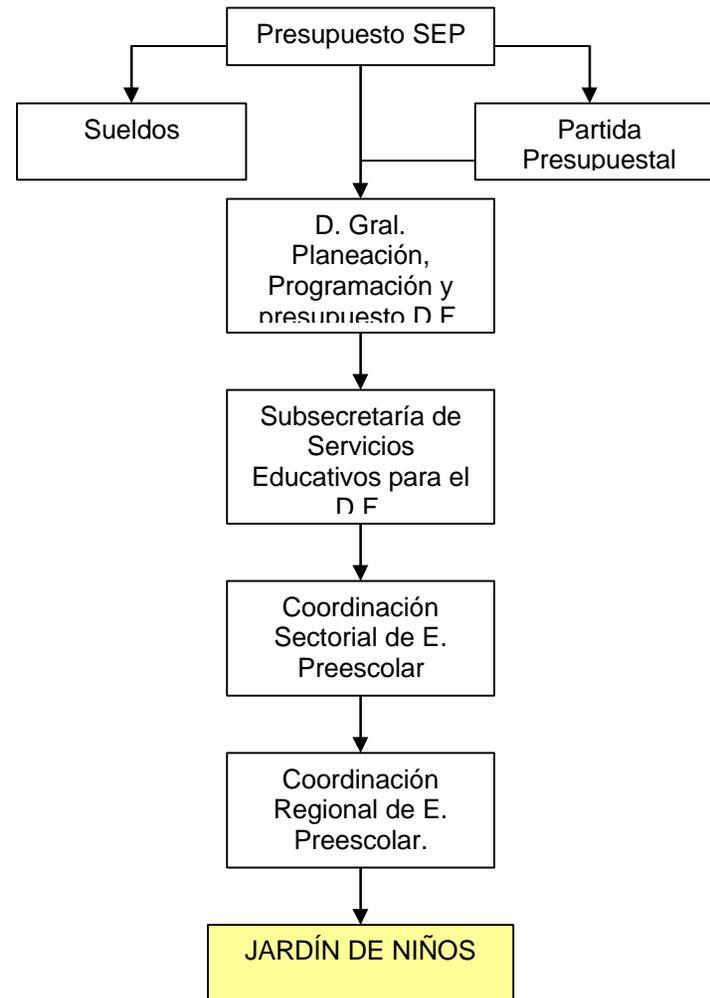
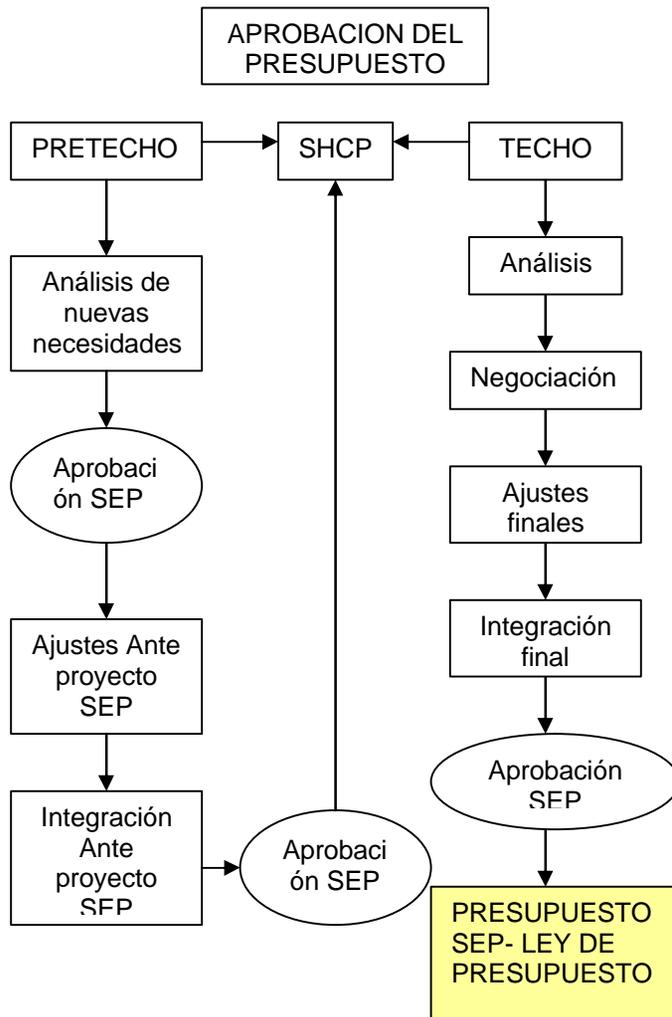
Para comprender mejor el proceso presupuestal dentro de la SEP, y como llega el presupuesto a los Jardines de Niños, realizamos los siguientes diagramas: (Véase Esquema No. 1)

Esquema No. 1

### PROCESO DE PRESUPUESTACIÓN EN LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



## EDUCACIÓN PREESCOLAR



Como se puede observar, la partida presupuestal que se le otorga a los Jardines de Niños Públicos, pasa por distintos organismos que están bajo la supervisión de la Secretaría de Educación Pública y es por medio de su respectivo departamento de Recursos Financieros.

Por otro lado, podemos ver que la SEP se encarga de cubrir los sueldos de todos los integrantes que laboran en los Jardines de Niños, al mismo tiempo que, proporciona una partida presupuestal para la compra de material didáctico.

Con esto concluimos nuestro primer capítulo, el cual está sustentado con preceptos teóricos, los cuales nos ayudarán a realizar y comprender mejor el objetivo de este trabajo de investigación.

Nos pudimos dar cuenta que la Educación Básica está conformada por la preescolar, la primaria y la secundaria, la preescolar no es obligatoria, por lo que a decisión o capacidad económica de los padres, los niños asisten o no a estas escuelas, sin embargo, este ciclo educativo es importante, ya que se sientan las bases de una mejor educación y se fortalece la convivencia social, por lo tanto, podemos concluir que es de suma importancia que los niños menores de seis años cursen este nivel, ya que, es un factor decisivo en el acceso, permanencia y calidad de aprendizaje en los alumnos que ingresan a la escuela primaria y secundaria.

Si bien, la Educación Preescolar es importante, también lo es el presupuesto que se le asigna y la forma con que se gaste, de aquí la importancia de conocer en forma clara y precisa el significado de este concepto y sus características, por lo que en forma general podemos definir que el presupuesto en la educación Preescolar es, un plan de acción de gasto para un periodo futuro, el cuál tiene la finalidad de lograr los objetivos y metas educativos planteados por este sector, esto es con la mejor utilización de los recursos y de tiempo.

Por otro lado, después de definir los diferentes tipos de presupuesto, y al analizar el diagnóstico realizado a un Jardín de Niños, pudimos observar que, los encargados de administrar y ejecutar el presupuesto - en este caso las directoras, - de estos centros escolares, no realizan una planeación y programación formal de los recursos que van a gastar, esto es, realizan una lista de todas sus necesidades o prioridades y sólo cubren las más urgentes, dejando las restantes para el próximo ciclo escolar, por lo tanto, esta forma de asignar los recursos se asemeja más al tipo de presupuesto Base Cero.

Por lo anterior, creemos que dentro de una escuela al surgir necesidades, es importante que todas se cubran para alcanzar los objetivos que se plantearon, de ahí nuestra necesidad de proponer la Técnica de Presupuestos por Programas dentro de los Jardines de Niños así, al asignar recursos a cada programa o actividad educativa nos va a permitir, mejorar la eficacia y la eficiencia en el uso del presupuesto y por ende el logro de objetivos.

Para concluir, en la Programación - Presupuestación de la SEP, nos pudimos percatar, que este proceso es un tanto complejo, ya que intervienen diferentes dependencias en cada una de las etapas. Siendo un proceso constituido por diferentes etapas, es de suma importancia que cada una de ellas se realice correctamente y en el tiempo establecido para que no halla errores o atrasos en las siguientes etapas, así, podemos decir que este proceso es muy importante para la determinación del presupuesto general del sistema Educativo.

## **CAPÍTULO II.**

# **POLÍTICAS Y CRITERIOS EN LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO PÚBLICO A LOS JARDINES DE NIÑOS.**

## 2.1 MARCO JURÍDICO DEL PRESUPUESTO.

La elaboración, control, aplicación y evaluación del presupuesto se rigen bajo una serie de normas jurídicas, las cuales están expresadas en la Constitución Política de los Estados Mexicanos, en la Ley Orgánica de la Administración Pública, en la Ley de Presupuesto Contabilidad y Gasto Público, en el Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación, y en la Ley General de Educación.

### 2.1.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Este documento es el primer ordenamiento jurídico en la Nación Mexicana, siendo la fuente de donde se nutren los demás ordenamientos legales que rigen la vida política, económica y social del país, en lo que se refiere al presupuesto este se fundamenta en los siguientes artículos:

*“Art. 73 Fracción VII. Se faculta al congreso para imponer las contribuciones necesarias que cubran el presupuesto.*

*Art. 74 Fracción IV. Se faculta a la Cámara de Diputados examinar, discutir y aprobar anualmente el Presupuesto de Egresos de la Federación, discutiendo primero las contribuciones que lo van a cubrir, así como también revisar la Cuenta Pública del año anterior.*

*Art. 75. Al aprobar el Presupuesto de Egresos de la Federación, la Cámara de Diputados no podrá dejar de señalar la retribución que corresponda a un empleo que esté establecido por la ley.*

*Art. 126. No podrá hacerse algún pago que no esté comprendido en el presupuesto o determinado por ley posterior.”<sup>(48)</sup>*

En suma, el primer ordenamiento jurídico está expresado en nuestra Carta Magna, en donde se puede observar que, es la Cámara de Diputados la encargada de examinar, discutir y aprobar el presupuesto que estará reflejado en

---

<sup>(48)</sup> D. O. F. (2003), **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**, pp. 38-42 y 83.

el Decreto del Presupuesto de Egresos de la Federación, por lo tanto para tomar esta decisión tan importante y difícil, es necesario que ésta realice una revisión profunda de la cuenta pública del año anterior, con el fin de conocer los resultados de la gestión financiera, el logro de los objetivos de los programas y el cumplimiento de los criterios expresados en el presupuesto.

Así, con estos resultados, y con el análisis de las contribuciones e ingresos que cubrirán al presupuesto, el siguiente paso es su aprobación.

#### 2.1.2 Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

Esta ley, marca en una forma detallada las funciones y responsabilidades que tiene cada una de las Secretarías de la Administración Pública, lo que evitará que se dupliquen funciones.

Adicionalmente, este documento atribuye las facultades que tienen las diferentes Secretarías de la Administración Pública en materia de planeación, programación, presupuestación, control y evaluación, siendo estas las siguientes:

***“Art. 31. Fracción II. Se la atribuye a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, proyectar y calcular los ingresos de la Federación, del Departamento del Distrito Federal y de las Entidades Paraestatales.***

***Fracción XIV. Calcular y proyectar los egresos del Gobierno Federal y de la Administración Pública Paraestatal, los cuales deben ser ajustados a los recursos existentes atendiendo las necesidades del desarrollo nacional.***

***Fracción XV. Formular el programa del gasto público federal y el proyecto de presupuesto de egresos de la Federación y presentarlos a la consideración del Presidente de la República.***

**Fracción XVII.** Llevar a cabo las tramitaciones y registros que requiera la vigilancia y evaluación del ejercicio del gasto público federal y los presupuestos de egresos.

**Fracción XXIII.** Por último vigilar que se cumplan las obligaciones en materia de planeación, programación, presupuestación, contabilidad y evaluación.

**Art. 37 Fracción I.** Se le atribuye a la Secretaría de la Contraloría inspeccionar el ejercicio del gasto público federal y su congruencia con los presupuestos de egresos.”<sup>(49)</sup>

Como se puede ver, es la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la de Contraloría las que tienen la facultad de intervenir en la planeación, programación, control y evaluación del presupuesto.

La función de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público es de suma importancia ya que en ella recae la responsabilidad de recabar los ingresos federales que después se verán reflejados en el Presupuesto de Egresos de la Federación, el cual también lo formula ésta Secretaría, por otro lado, la Secretaría de la Contraloría sólo se encarga de vigilar que lo que se gaste corresponda a lo marcado en el presupuesto.

Por último, la fusión de las Secretarías de Programación y Presupuesto y Hacienda y Crédito Público, tuvo la finalidad de manejar en una misma Secretaría tanto los ingresos públicos como el gasto, logrando una forma más eficiente en el equilibrio presupuestal.

Ya hemos visto que en el ejercicio del presupuesto sólo intervienen la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Secretaría de la Contraloría, pero es necesario vincular esta Ley con nuestro objeto de estudio, por lo que, ésta, también se encarga del desarrollo y funcionamiento de la Secretaría de Educación

---

<sup>(49)</sup> D. O. F. (1998), **Ley Orgánica de la Administración Pública Federal**, pp. 24 –27 y 54.

Pública, la cuál, en lo referente a Educación Preescolar, tiene las siguientes responsabilidades:

*“Art. 38 Fracción I. A la Secretaría de Educación pública corresponde organizar, vigilar y desarrollar en las escuelas oficiales, incorporadas o reconocidas:*

*a) La enseñanza preescolar, primaria, secundaria y normal, urbana, semiurbana y rural.*

*Fracción III. Crear y mantener las escuelas oficiales en el Distrito Federal, excluidas las que dependen de otras dependencias.*

*Fracción V. Vigilar que se observen y cumplan las disposiciones relacionadas con la educación preescolar, primaria, secundaria, técnica y normal, establecidas en la constitución y prescribir las normas a que debe ajustarse la incorporación de las escuelas particulares al sistema educativo nacional.”<sup>(50)</sup>*

Podemos observar que, esta Secretaría, se encarga de vigilar y desarrollar todo el sistema educativo de acuerdo a la normatividad de esta ley, si bien, se menciona que, una de sus funciones es mantener la educación en sus diferentes niveles, esto se entiende que, de acuerdo al presupuesto que le asigna la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a dicha dependencia, esta, debe distribuir los recursos de una forma tal, que cubra al máximo las necesidades de la población estudiantil.

### 2.1.3 Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal.

Este documento está formado por cinco capítulos, los cuales regulan las cuestiones relativas a la elaboración, la presentación, el ejercicio y el control del gasto público. A nuestra consideración se mencionan los artículos más importantes, siendo estos los siguientes:

---

<sup>(50)</sup> D. O. F. (1988), **Ley Orgánica de la Administración Pública Federal**, pp. 60 y 61.

*“Art. 1º. El presupuesto, la contabilidad y el gasto público federal se norman y regulan por esta ley.*

**Art. 5º.** Las actividades de programación, presupuestación, control y evaluación del gasto público federal, estarán a cargo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

**Art. 13.** *El gasto público federal se basará en presupuestos que se formularán con apoyo en programas que señalen objetivos, metas y unidades responsables de su ejecución. Los presupuestos deben elaborarse cada año y fundarse en costos.*

**Art. 17.** *Las entidades que deban quedar comprendidas en el proyecto de presupuesto de egresos de la federación, deberán elaborar sus anteproyectos de presupuesto con base en los programas respectivos, los cuales enviarán a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público de acuerdo a las normas, montos y plazos que el ejecutivo establezca.*

*En caso de que alguna entidad no entregare su anteproyecto en la fecha estipulada, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público queda facultada para realizarlo.”<sup>(51)</sup>*

En suma esta ley determina las actividades de los órganos administrativos que intervienen en los diversos aspectos relacionados con el gasto, reglamenta como ha de prepararse la iniciativa del presupuesto de egresos que se presenta a la Cámara de Diputados, la forma en que ha de ejercerse el gasto público, el sistema de contabilidad que sirve de base a la cuenta pública y las responsabilidades de los servidores públicos.

También nos menciona que toda iniciativa de presupuesto que entregue cualquier entidad que efectúan gasto público federal, la deben presentar bajo el modelo de presupuesto por programas, esto es, los presupuestos se deben

---

<sup>(51)</sup> D. O. F. (1976), **Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal**, pp. 105-107.

formular con apoyo en programas que señalen objetivos, metas y unidades responsables de su ejecución y se fundamenten en costos.

Por lo tanto, esta Ley, marca los lineamientos que deben seguir las entidades que participan en el gasto público en la elaboración de sus presupuestos, de aquí, que la Secretaría de Educación Pública elabore sus propuestas de presupuesto de acuerdo a la técnica por programas, por ello es de suma importancia que todas las personas que participan en esta tarea, conozcan a fondo como funciona dicha técnica, para que sean ellas las que elaboren sus programas presupuestales basándose en sus objetivos y necesidades reales por cubrir, ya que de lo contrario, si la Secretaría no entrega sus propuestas y en el tiempo estimado, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público está facultada para hacerlo.

#### 2.1.4 Decreto del Presupuesto de Egresos de la Federación.

Antes de preparar el presupuesto de egresos, se debe conocer la cantidad de los ingresos, los cuáles se obtienen de los ciudadanos, por medio del pago de impuestos, derechos, productos, aprovechamientos y otros servicios que nos brinda el gobierno, por lo que, la asignación del presupuesto se realiza de acuerdo a la cantidad de ingresos recabados.

Se entiende por Presupuesto de Egresos de la Federación, *“a la autorización expedida por la Cámara de Diputados, a iniciativa del Ejecutivo, para costear las actividades oficiales, obras y servicios públicos a cargo del gobierno Federal, durante el periodo de un año, a partir del 1º de enero de cada ejercicio fiscal.”*<sup>(52)</sup>

Como se puede ver, es la Cámara de Diputados, quien tiene la tarea de autorizar el presupuesto federal, por lo tanto, el ejercicio y control del gasto público se llevará a cabo de acuerdo a las disposiciones de este decreto.

---

<sup>(52)</sup> VAZQUEZ Arroyo, Francisco, (1991), “Ley Orgánica del Presupuesto de Egresos de la Federación”, en **Presupuesto... Op. Cit.**, p. 14.

Dentro de este presupuesto quedan comprendidas las dependencias del Gobierno Federal (Secretarías de la Administración Pública), las Entidades (Organismos descentralizados, empresas de participación estatal y fideicomisos) del gobierno, el Poder Legislativo, Judicial, el Instituto Federal Electoral y la Presidencia de la República.

En cuanto a su aceptación, el Ejecutivo deberá enviar a la Cámara de Diputados el anteproyecto de presupuesto, la cuál revisa discute y aprueba para presentarlo con la cifra total del gasto programado y con su respectiva distribución, la cantidad programada debe gastarse en un año (año fiscal).

En cuanto a su ejecución, en el artículo 3º del Decreto del Presupuesto de Egresos se estipula, “ *en la ejecución del gasto público federal, las dependencias y entidades deberán realizar sus actividades con sujeción a los objetivos y metas de los programas aprobados en este presupuesto, y a las prioridades del Plan Nacional de Desarrollo*”.<sup>(53)</sup>

De acuerdo a la cita antes mencionada, entendemos que, todas las Secretarías de Estado y los organismos descentralizados, deben realizar sus gastos de acuerdo a los programas y a las prioridades del Plan Nacional de Desarrollo, que se expresan en el Decreto de Presupuesto, por lo tanto, el gasto debe estar orientado al logro de objetivos y metas que se marcan en los programas estipulados.

Por otro lado el presupuesto se basa en un control, el cuál se realiza por medio de la comprobación de los gastos que realizaron las entidades, a lo que Francisco Vázquez dice; “ *muchas secretarías, organismos descentralizados y empresas del*

---

<sup>(53)</sup> D. O. F. (1999) **Decreto del Presupuesto de Egresos de la Federación**, p. 1.

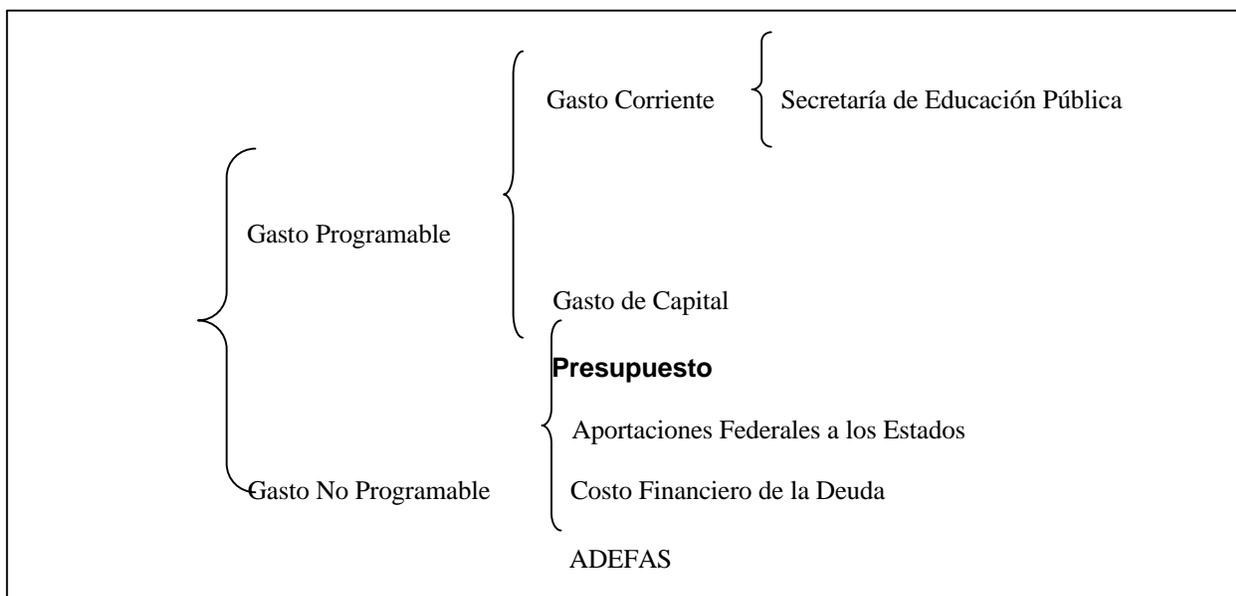
*Gobierno Federal, se apresuran a utilizar los recursos que se les han asignado, sin base en programas anuales de prelacones”.*<sup>(54)</sup> Esto quiere decir que, sus gastos no los realizan basándose en programas prioritarios o los ya existentes.

Lo antes mencionado trae como consecuencia que a las entidades que se les otorga un presupuesto mayor con respecto a su capacidad operativa, tratan de gastarlo antes de que termine el periodo aprobado, con el fin de comprobar sus peticiones de gastos para el ejercicio siguiente.

La representación jerárquica o esquema del Presupuesto de Egresos de la Federación se puede observar en el cuadro No. 4.

Cuadro No. 4

### PRESUPUESTO DE EGRESOS DE LA FEDERACION



Para comprender mejor el esquema del Presupuesto de Egresos, definiremos a continuación sus diferentes componentes:

<sup>(54)</sup> VAZQUEZ Arroyo, Francisco, (1991), **Presupuesto...Op. Cit.**, p. 15.

## Presupuesto de Egresos de la Federación

Anteriormente definimos textualmente éste término, pero resumiendo, podemos decir que, es un documento jurídico y contable, realizado por el Presidente de la República y es autorizado por la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, en donde se detalla el gasto público que deben realizar el sector central y el sector paraestatal para el desempeño de sus funciones.

## Gasto Programable

*“Es todo aquel que puede proyectarse con anterioridad y está contenido en los distintos programas gubernamentales, incluye el conjunto de las tareas del gobierno federal en todos su ámbitos de acción.”* <sup>(55)</sup> De acuerdo con ésta cita se dice que, el Gasto Programable es el que se distribuye para el gobierno federal a través de sus diferentes programas, también forman parte de éste gasto el Corriente y el de Capital.

## Gasto Corriente y Gasto de Capital

En el capítulo 1 de éste trabajo, definimos textualmente estos dos tipos de gasto, así, entendimos que, el Gasto Corriente cubre las operaciones del gobierno, incluye la compra de bienes y servicios para el sostenimiento de la administración pública. Por otro lado, el Gasto de Capital, se destina a la creación de bienes de capital y conservación de los ya existentes y a la adquisición de bienes inmuebles.

## Gasto No Programable

*“Erogaciones que por su naturaleza no es factible identificar con un programa específico, tales como los intereses y gastos de la deuda, participaciones y estímulos fiscales, los ADEFAS, También pertenecen a este tipo de erogaciones los recursos destinados para las operaciones y programas de saneamiento financiero y los apoyos a ahorradores y deudores de la banca.”* <sup>(56)</sup> Entendemos

---

<sup>(55)</sup> CIDE, (1998), **Programa de Presupuesto y Gasto Público**, p. 4.

<sup>(56)</sup> Página Web [www.shcp.gob.mx](http://www.shcp.gob.mx)

que este tipo de gasto no está detallado en algún programa en específico, mas bien, está destinado para gastos de deudas, para el pago de adeudos de ejercicios fiscales anteriores, etc.

#### Aportaciones Federales a los Estados

*“Conjunto de recursos públicos condicionados a la obtención y cumplimiento de determinados objetivos en materia de Educación Básica y Normal, servicios de salud e infraestructura social, así como para el fortalecimiento de los municipios, aportaciones múltiples, educación tecnológica y de adultos y seguridad pública que el Gobierno Federal presupuesta y transfiere a las haciendas públicas de los Estados, Municipios y el Distrito Federal.”* <sup>(57)</sup> En suma podemos decir que este tipo de aportaciones se destina a los diferentes estados y municipios con el fin de cubrir determinados objetivos sociales.

#### Costo Financiero de la Deuda

*“Es el que se integra por los gastos derivados de allegarse fondos de financiamiento por lo cual representa las erogaciones destinadas a cubrir en moneda nacional o extranjera, los intereses, comisiones y gastos que deriven de un título de crédito o contrato respectivo, donde se definen las condiciones específicas y los porcentajes pactados; se calculan sobre el monto del capital y deben ser cubiertos durante un cierto periodo de tiempo.”* <sup>(58)</sup> Este gasto es únicamente destinado para el pago de algún financiamiento, o crédito otorgado al gobierno federal, dicho pago es cubierto en un periodo determinado.

#### ADEFAS

*“Son adeudos del Ejercicio Fiscal anterior originados por la falta de disponibilidades de la Tesorería de la Federación, su pago no requiere*

---

<sup>(57)</sup> Idem.

<sup>(58)</sup> Idem.

*autorización por estar previamente autorizados.”* <sup>(59)</sup> En suma podemos decir que, son los pagos de adeudos de meses anteriores.

Sabemos que la Educación es uno de los servicios más importantes que se toma en cuenta para asignarle una partida presupuestal, de ahí la importancia de incluir dentro del esquema del Presupuesto de Egresos de la Federación a la Secretaría de Educación Pública, la cuál forma parte en nuestro trabajo de investigación.

Por lo tanto, dicha Secretaría se ubica dentro del Gasto Programable ya que sus gastos son proyectados con anterioridad, los cuales están reflejados en los distintos programas de Educación. Pero al mismo tiempo también forma parte del Gasto Corriente, puesto que, este tipo de gasto se realiza para cubrir las funciones de la Administración Pública Federal, y la Secretaría de Educación pública por ser un servicio que presta a la sociedad, forma parte de dicha Administración.

Con esto podemos concluir que, el Presupuesto de Egresos de la Federación es un documento jurídico y contable en donde se estipula la distribución de los ingresos a las dependencias y entidades del Gobierno, para que estas cumplan con sus respectivas funciones para un periodo determinado.

#### 2.1.5 Ley General de Educación.

El ejercicio de la Educación está normado por una serie de reglas estipuladas en esta ley, en cuanto a materia de presupuesto, en la Sección 3; Del Financiamiento a la Educación se estipula lo siguiente:

*“Art. 25.- El Ejecutivo Federal y gobierno de cada entidad federativa, con sujeción a las correspondientes disposiciones de ingresos y gasto público que resulten aplicables, concurrirán al financiamiento de los servicios educativos.*

---

<sup>(59)</sup> CIDE, (1998), Ibid.

*Los recursos federales recibidos para ese fin por cada entidad federativa no serán transferibles y deberán aplicarse exclusivamente en la prestación de servicios y demás actividades educativas en la propia entidad.*

*El gobierno local prestará todas las facilidades y colaboración para que, en su caso, el Ejecutivo Federal verifique la correcta aplicación de dichos recursos.*

*En el evento de que tales recursos se utilicen para fines distintos, se estará a lo previsto en la legislación aplicable sobre las responsabilidades administrativas, civiles y penales que procedan.*

**Art. 26.-** *El gobierno de cada entidad federativa, de conformidad con las disposiciones aplicables, proveerá lo conducente para que cada ayuntamiento reciba recursos para el cumplimiento de las responsabilidades que en términos del artículo 115 estén a cargo de la autoridad municipal.*

**Art. 27.-** *En el cumplimiento de lo dispuesto en los artículos anteriores de esta sección, el Ejecutivo Federal y el gobierno de cada entidad federativa tomarán en cuenta el carácter prioritario de la educación pública para los fines del desarrollo nacional.*

*En todo tiempo procurarán fortalecer las fuentes de financiamiento a la tarea educativa y destinar recursos presupuestarios crecientes, en términos reales, para la educación pública*

**Art. 28.-** *Son de interés social las inversiones que en materia educativa reciben el Estado, sus organismos descentralizados y los particulares.”* <sup>(60)</sup>

Con relación a nuestro objeto de estudio, la Ley General de Educación estipula en su Art. 37.-“*La Educación de tipo básica esta compuesta por el nivel preescolar, el de primaria y el de secundaria. La educación preescolar no constituye requisito previo a la primaria.”* <sup>(61)</sup> Pero es de suma importancia que los niños cursen este nivel, ya que en él se adquieren las bases para desarrollarse en los siguientes niveles.

---

<sup>(60)</sup> Página Web [www.sep.gob.mx](http://www.sep.gob.mx)

<sup>(61)</sup> Idem.

En forma general podemos concluir que ésta ley, regula la Educación que se imparte en nuestro país, considerando todos sus tipos y modalidades

En suma, esta ley, estipula las normas que se deben seguir en el ejercicio de la Educación, en cuanto a presupuesto, siendo una prioridad del Estado, es su obligación destinarle recursos suficientes para cubrir todos los servicios educativos.

#### 2.1.6 Manual de Organización de la Secretaría de Educación Pública.

Para la integración de este apartado sólo hemos seleccionado aquellos reglamentos que inciden y regulan a la Educación Preescolar y al Presupuesto, por ello, la importancia de mencionar este manual, donde su función principal es dar a conocer los objetivos, funciones y responsabilidades de cada uno de los órganos que conforman a la Secretaría de Educación Pública, por lo tanto, sólo se mencionan los que tienen relación con nuestro objeto de estudio.

Corresponde a *“la Dirección General de Educación Preescolar, el diseño y realización de programas, la creación de técnicas para evaluar la educación preescolar, así como normar a las instituciones educativas del nivel preescolar.”*<sup>(62)</sup>

Podemos observar que, el artículo 25 del reglamento interno de la SEP, establece que es la Dirección General de Educación Preescolar la encargada del desarrollo y vigilar el cumplimiento de los Jardines de Niños en nuestro país.

En materia de presupuesto, la Secretaría cuenta con las siguientes Direcciones, las cuales tienen las siguientes responsabilidades:

*“ **Dirección General de Planeación, Programación y Presupuesto**; programar los objetivos y metas así como el anteproyecto de presupuesto de la Secretaría y del sector coordinado.*

---

<sup>(62)</sup> D. O. F. (1994) **Reglamento Interior de la SEP**, art. 25.

***Dirección General de Recursos Financieros;*** *suministrar oportunamente los recursos financieros asignados a las unidades administrativas centrales y órganos desconcentrados de la Secretaría, normando las operaciones, regulando su ejercicio y evaluando la direccionalidad del gasto, sobre criterios de racionalidad y optimización.”*<sup>(63)</sup>

De acuerdo a la cita anterior, observamos que es la Dirección General de Planeación, Programación y Presupuesto, la encargada de realizar el anteproyecto de presupuesto de la SEP, en donde se incluyen a todos los sectores educativos y áreas administrativas de dicha Secretaría; por otro lado, la dirección General de Recursos Financieros, tiene la responsabilidad de dar el presupuesto a cada órgano que forma parte de la Secretaría, esto es, en un tiempo estipulado y tiene que vigilar que el gasto se racionalice y optimice.

Con esto concluimos, que el Marco Jurídico del Presupuesto, representa las normas y lineamientos que debe seguir cualquier dependencia educativa o industrial en la elaboración, evaluación, ejecución, control y vigilancia de su presupuesto, por lo que deben seguir las normas establecidas para lograr un ejercicio limpio y claro o de lo contrario serán consignadas a la ley.

## 2.2 CRITERIOS PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO PUBLICO.

Los Criterios del Presupuesto Público son una herramienta eficaz para la correcta elaboración y presentación de este, así como también permite que el documento presupuestario sea más claro y preciso. Dichos criterios se expresan de la siguiente forma:

---

<sup>(63)</sup> D. O.F. (1994), **Manual General de Organización de la Secretaría de Educación Pública**, pp. 20 y 38.

## 2.2.1 Principios del Presupuesto.

Estos principios, constituyen los requisitos o las reglas generales que deben cubrir los presupuestos con el fin de que se adapten a las normas jurídicas del Estado, en materia presupuestal. Tales principios se describen a continuación:

❖ *“Universalidad:*

*Expresa la necesidad de que en el documento presupuestario estén incluidos todos los ingresos y egresos.”* <sup>(64)</sup> Esto quiere decir, que dentro del presupuesto se deben incluir todos los recursos y gastos que estén previstos para cada ejercicio fiscal, así, al incluir todas las operaciones financieras del Gobierno, será más fácil enlazar todos los programas previstos.

❖ *“Exclusividad:*

*Se refiere a que el presupuesto debe tener como función todo el material físico y financiero necesario para configurar el programa de acción del Gobierno, pero no disposiciones legales o administrativas.”*<sup>(65)</sup>

Esto significa que el presupuesto sólo se debe relacionar con materias financieras y programáticas, por lo que no debe incluir cuestiones de tipo legal, ya que, como no están previstas dentro del presupuesto, su ejercicio ocasionaría la división de los recursos de alguna actividad gubernativa.

❖ *“Unidad:*

*Este principio indica el carácter totalizador del presupuesto, que reúne en un solo documento todas las operaciones del Estado, lo que supone que los ingresos y los egresos han de ser sometidos a la misma presentación.”*<sup>(66)</sup> De acuerdo con esta cita, no debe haber presupuestos separados, sólo habrá un documento que muestre todas las operaciones, lo que permite que la información se pueda apreciar fácilmente y en una sola ojeada.

---

<sup>(64)</sup> FERREIRO Luis, A.. (1978) **Introducción...** Op. Cit., p. 43.

<sup>(65)</sup> Ibid., p.46.

<sup>(66)</sup> PESET, Jean, (1963), **Técnica del Presupuesto**, p. 50.

En lo que se refiere a este principio, Miguel Angel Ale, dice que, *“no ha de existir más que un solo presupuesto que reúna en una parte todos los ingresos o entradas en forma de facilitar la comparación.”* <sup>(67)</sup>

Si este principio no se llevara a la práctica ocasionaría complicaciones en la administración presupuestaria, ya que podrían surgir fondos o recursos especiales que cubran algún servicio o gasto, así como también cubrir gastos no autorizados en el presupuesto.

❖ *“Especificación:*

*Establece que el presupuesto debe detallarse en cuentas de ingreso y de gastos, de manera tal que reflejen de la mejor forma posible los programas que impulsa cada organismo.”* <sup>(68)</sup> Por lo tanto, la información contenida en el presupuesto debe ser concreta para no tener problemas en la ejecución de los programas.

Respecto a este principio la Ley N° 24.156 de la Administración Financiera..., establece que:

**“Art. 13-** *Los presupuestos de recursos contendrán la enumeración de los distintos rubros de ingresos y otras fuentes de financiamiento, incluyendo los montos estimados para cada uno de ellos en el ejercicio.*

*Las denominaciones de los diferentes rubros deberán ser lo suficientemente específicas como para identificar las respectivas fuentes.*

**Art. 14-** *En los presupuestos de gastos se utilizará las técnicas más adecuadas para demostrar el cumplimiento de las políticas, planes de acción y producción de bienes y servicios, de los organismos del sector público nacional, así como la incidencia económica y financiera de la ejecución de los gastos y la vinculación de los mismos con sus fuentes de financiamiento. La reglamentación establecerá las técnicas de programación presupuestaria y los clasificadores de gastos y recursos que serán utilizados.”* <sup>(69)</sup>

---

<sup>(67)</sup> ALE Miguel, Angel, (1994), **Manual de Contabilidad Gubernamental**, p. 96.

<sup>(68)</sup> MARTNER, Gonzalo, (1998), **Planificación... Op. Cit.**, p. 37.

<sup>(69)</sup> ALE Miguel, Angel, (1994), “Ley N° 24.156 de Administración Financiera..., en **Manual... Op. Cit.**, p. 101.

En suma, este principio es la presentación formal del presupuesto, ya que este, se presenta con sus respectivas clasificaciones y designación de partidas, las cuales deben ser claras y específicas para facilitar su ejecución.

❖ *“Periodicidad:*

*Consiste en que el presupuesto se debe presentar cada año y no cubrir más de un año.”* <sup>(70)</sup> Es importante mencionar que existen presupuestos de largo plazo, los cuales abarcan varios años, esto depende de sus necesidades de programación, por lo que ya no se habla de anualidad, si no de la periodicidad del presupuesto, si bien, el período corriente es el de un año.

❖ *“Acuciosidad:*

*Postula que el presupuesto debe presentarse con el mayor grado de exactitud y sinceridad, y no deben haber peticiones voluminosas, las cuales son gastos artificiales e innecesarios.”* <sup>(71)</sup>

Esto significa que el presupuesto debe ser exacto y sincero, por lo que se debe elaborar de acuerdo a necesidades reales que surgen de la actividad gubernativa.

❖ *“Claridad:*

*Expresa que el presupuesto debe estar en términos tan claros que no sea necesario ser un especialista para comprender lo que el sector público se propone hacer.”* <sup>(72)</sup>

Así, al presentar claramente al presupuesto, va a permitir una fácil comprensión de este ante la opinión pública y de quien lo aprueba, por otro lado, facilita el trabajo de los que se encargan de su operación.

---

<sup>(70)</sup> MARTNER, Gonzalo, (1998), **Planificación... Op. Cit.**, p. 37.

<sup>(71)</sup> Idem.

<sup>(72)</sup> FERREIRO Luis, A. (1978), **Introducción... Op. Cit.**, p.45.

❖ *“Equilibrio:*

*Expresa que ha de formarse una masa de recursos suficientes para cubrir las erogaciones del presupuesto o, inversamente, fijar un monto de estas últimas que pueda ser atendido con el producido estimado de los primeros.”* <sup>(73)</sup>

Para efecto de interpretación de esta cita, en la elaboración del presupuesto se debe fijar el monto de erogaciones o gastos a cubrir, de acuerdo a los ingresos recaudados, es decir, los ingresos y los gastos deben ser iguales.

Por otro lado se ha observado que este principio es difícil de lograr, ya que dicho equilibrio puede convertirse en desequilibrio, lo cual lo observamos en los déficit, esto es, cuando los recursos no alcanzan a cubrir el objetivo deseado y de superávit, cuando el objetivo se alcanza pero con más recursos de lo estimado.

En la actualidad junto a estos principios surge el de programación, el cual; *“se realiza todos los años con el propósito de definir detalladamente cada uno de los componentes de la actividad gubernamental, con el máximo de concreción”,* al mismo tiempo que *“traduce las metas de largo plazo en metas inmediatas y define sus contenidos a través de programas de trabajo.”* <sup>(74)</sup>

El principio de Programación es entonces, la anticipación de las actividades de una entidad o Gobierno, y la determinación de objetivos y metas a lograr en un futuro deseado, los cuales son acompañados por los medios necesarios para obtener los resultados deseados.

Como se pudo observar la explicación de los principios del presupuesto se hizo en una forma general, es decir, a nivel Gobierno, por lo que es importante mencionar que dichos principios también pueden ser aplicables en un centro educativo, para ser más específicos, de Preescolar.

---

<sup>(73)</sup> ALE Miguel, Angel, (1994), **Manual... Op. Cit.**, p. 99.

<sup>(74)</sup> MARTNER, Gonzalo, (1998), **Planificación... Op. Cit.**, p. 40.

Por lo tanto podemos relacionar los Principios con el presupuesto de Educación de dicho nivel, así tenemos que, tanto la persona encargada de elaborar el presupuesto en la Dirección General de Educación Preescolar y las Directoras de los Jardines de Niños pueden realizar presupuestos claros, limpios y principalmente óptimos si consideran en su elaboración estos principios.

Entendemos, entonces, que son reglas que debe cumplir todo presupuesto, para que éste sea eficaz y por consiguiente entendible para las personas que se encargan de su análisis y ejecución.

En suma, la importancia de estos principios radica en la responsabilidad de las personas que se encargan de elaborar el presupuesto de llevar a cabo cada uno de estos principios, lo que hace que se conviertan en una herramienta rigurosa para satisfacer las necesidades políticas y administrativas de una entidad.

### 2.2.2 Condiciones para lograr un Buen Presupuesto.

Ya hemos visto los principios del presupuesto, los cuales están orientados a su elaboración, pero también es importante conocer la forma como se gastan los recursos las diferentes dependencias y entidades del Gobierno, para ello, se estudiarán las bases que deben seguir estas para lograr un buen resultado.

Cuando decimos que un presupuesto fue exitoso, no sólo significa que los resultados logrados hayan sido los que se planearon, si no, también será exitoso si se logró una mejora en el grado de eficiencia con que se condujo a la dependencia o entidad.

Sin embargo, de acuerdo con Cristóbal del Río, para que un presupuesto cumpla en forma adecuada con las funciones que de él se esperan, es necesario tomar en cuenta las siguientes condiciones:

1. “ **Conocimiento de la empresa:** La preparación del presupuesto se basa en el principio de que todas las transacciones de la entidad están íntimamente relacionadas entre sí, de suerte que si una determinada parte del plan pudiera ser tomada como punto de partida, el resto del mismo podría ser establecido con un grado razonable de seguridad y certeza, permitiendo a la gerencia tomar decisiones adecuadas.”<sup>(75)</sup>

Lo importante de este punto es, que todas las personas que intervienen en la elaboración del presupuesto deben conocer los objetivos, la organización y las necesidades de la entidad o dependencia en la que trabajan, así, todos estos puntos se relacionan con el presupuesto, por otro lado todas las transacciones de la entidad están ligadas entre sí, por ende, si se toma de inicio una determinada parte del plan, será más fácil tomar decisiones seguras y acertadas para la elaboración de los demás presupuestos.

2. “ **Exposición del plan o política:** Los directivos de la entidad, deben dar a conocer el objetivo que se busca con la implantación del presupuesto, por lo tanto deberán exponer en forma clara y concreta por medio de manuales o instructivos, cuyo propósito será, además de lo anterior, uniformar el trabajo y coordinar las funciones de las personas encargadas de la preparación y ejecución del presupuesto, definiendo las responsabilidades y los límites de autoridad en cada uno de ellos.”<sup>(76)</sup>

Esta condición es de suma importancia ya que aquí interviene otro factor fundamental en toda organización que es la comunicación, ya que se da a conocer al personal por medio de una exposición formal el objetivo que se pretende lograr con el presupuesto implantado.

3. “ **Coordinación para la ejecución del plan o política:** Debe existir un director del presupuesto, que actuará como coordinador de todos los departamentos que intervienen en la ejecución del plan. La sincronización de las diferentes actividades se hará elaborando un calendario, en que se precisen las fechas en que cada

---

<sup>(75)</sup> DEL RIO González, Cristóbal, (1996), **Presupuesto... Op. Cit.**, p. 1-11.

<sup>(76)</sup> Idem.

*departamento deberá tener disponible la información necesaria, para que las demás secciones puedan desarrollar sus estimaciones.”<sup>(77)</sup>*

En este punto podemos observar la importancia y la necesidad de delimitar responsabilidades, autoridad y funciones que deberá realizar el personal de la entidad, ya que la responsabilidad de la elaboración del presupuesto es del director, pero los jefes de cada departamento de acuerdo al calendario realizado, tienen la obligación de proporcionarle a tiempo los informes y estudios necesarios para su elaboración.

**4. “ Fijación del periodo presupuestal:** *En este punto se debe fijar un lapso que comprenda las estimaciones, tomando en cuenta la estabilidad e inestabilidad de las operaciones de la entidad. Por lo tanto se sugiere que las estimaciones se realicen en periodos de un año.”<sup>(78)</sup>*

La cita anterior nos habla de estabilidad e inestabilidad de una entidad, lo que entendemos que se refiere a los resultados en sus operaciones, por lo que pueden realizarse presupuestos a largo plazo, pero lo ideal es que se realicen en periodos de un año.

**5. “ Dirección y vigilancia:** *Después de aprobado el plan, cada departamento de la entidad, deberá elaborar los presupuestos que les correspondan, con las instrucciones o recomendaciones que ayudarán a los jefes a poner en práctica dichos planes. El siguiente paso es hacer un estudio minucioso de las diferencias que surjan de la comparación de los datos reales con los predeterminados, revisar periódicamente las estimaciones y de ser necesario modificarlas.”<sup>(79)</sup>*

Como se puede observar la elaboración del presupuesto requiere de un trabajo continuo y claro, por lo tanto, la persona encargada de vigilarlo debe poseer los conocimientos y tiempos necesarios para vigilar su cumplimiento y realizar los cambios que sean necesarios.

---

<sup>(77)</sup> Idem.

<sup>(78)</sup> Ibid., p. 1-12.

<sup>(79)</sup> Ibid., p. 1-13.

6. **“Apoyo Directivo:** *La voluntad en la implantación del presupuesto por parte de los directivos y su respaldo, es indispensable para su buena realización y desarrollo, lo cual da al presupuesto un uso no solamente informativo, si no que lo convierte en un plan de acción operativo.*”<sup>(80)</sup>

El conocimiento de los directivos de una entidad es de suma importancia en la implantación del presupuesto, ya que con su participación ayudan a que su ejercicio sea exitoso, por otro lado, el integrar programas y actividades en el presupuesto lo convierten en un plan operativo, dejando de ser un plan informativo.

Para poder comprender mejor éste punto, a continuación se muestra el esquema No. 2, que muestra en forma general las condiciones del presupuesto.

#### Esquema No. 2

#### CONDICIONES PARA LOGRAR UN BUEN PRESUPUESTO



Fuente: DEL RIO González, Cristóbal. (1996). **Presupuesto...** Op. Cit., p. 1-14.

<sup>(80)</sup> Idem.

El esquema anterior nos muestra las condiciones que deben seguir las entidades o empresas para la elaboración de sus presupuestos, relacionándolas con nuestro objeto de estudio, la explicación general a este cuadro es: la base es el conocimiento de la empresa en este caso el Jardín de Niños, significa que todas las personas que laboran en la escuela deben conocer los objetivos, la organización y sus necesidades para la adecuada elaboración del presupuesto; el segundo paso es la exposición del plan, esto es, la directora del Jardín que es la encargada de administrar el presupuesto, debe dar a conocer el objetivo que se pretende lograr con la implantación del presupuesto, por lo que también debe fijar responsabilidades y funciones; el tercero es la coordinación para la ejecución del plan, en donde la Directora del Jardín actúa como coordinador de los departamentos que participan en el plan y elabora el presupuesto, por lo que las demás personas que trabajan en la escuela deben proporcionarle a tiempo los informes y necesidades para su elaboración; el cuarto paso es la fijación del periodo presupuestal, siendo el ideal un año para que se logren cubrir todas las necesidades de la escuela; el quinto es la vigilancia del presupuesto, en donde la directora debe revisar periódicamente las estimaciones, su cumplimiento y hacer los cambios que sean necesarios; y por último debe existir el apoyo directivo por parte de la Directora hacia su personal para que el presupuesto sea exitoso.

Por todo lo anterior, los criterios a tomar para la elaboración del presupuesto son, una planeación previa que permita fijar objetivos y metas, la elaboración de programas que conviertan a los objetivos en planes de operación, una cuantificación monetaria de los programas y el control de que los planes presupuestados se cumplan o se superen, así como también detectando sus desviaciones con sus posibles causas.

Es de suma importancia tomar en cuenta estas seis condiciones para la elaboración del presupuesto, pero también lo es la forma con las que se lleven a cabo, ya que con una buena presupuestación y buen uso de estas condiciones se lograrán alcanzar los objetivos planteados.

### 2.2.3 Etapas del Proceso Presupuestal.

El presupuesto se elabora, ejecuta y controla a través de etapas, las cuales son denominadas como proceso presupuestal. Cabe mencionar que existen varios modelos que muestran este proceso, pero sin embargo todos ellos son iguales.

Por ello, concluimos que las Fases del Proceso Presupuestario son las siguientes:

#### **1. Formulación.**

En esta fase, *“las autoridades definen las políticas respecto a objetivos y medios basándose en las necesidades públicas que se tratan de satisfacer y de acuerdo con esas pautas de acción, las unidades presupuestarias definen los programas expresados en términos de productos finales.”* <sup>(81)</sup>

Esto quiere decir, que en esta primera etapa, se realiza toda la programación para confeccionar el presupuesto del siguiente año, en donde se incluyen los programas con sus respectivos objetivos y costos, los cuales tienden a satisfacer las necesidades públicas.

En México, la oficina encargada del presupuesto es la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, quien empieza esta primera etapa con un año de adelantado, estimando una cantidad que conformará al presupuesto, para que meses más tarde el Ejecutivo con sus asesores establezcan las primeras cifras de gasto que realizarán las oficinas y departamentos del gobierno. Después se justifican las estimaciones y se refunden todos los datos, formulándose el documento que el ejecutivo presenta al Congreso.

---

<sup>(81)</sup> FERREIRO Luis, A . (1978), *Introducción... Op. Cit.*, p.64.

## 2. Aprobación.

Es en esta etapa en donde, *“el presupuesto pasa a aprobación a los niveles de decisión política, de donde se turna a los órganos legislativos; el documento en poder del legislativo debe estar racionalmente estructurado y debe mostrar claramente el sentido y orientación de cada uno de los gastos que han de autorizar. Los órganos legislativos revisan los programas e introducen las modificaciones que creen pertinentes, después de lo cual el presupuesto está listo para entrar en vigencia.”*<sup>(82)</sup>

En suma, la siguiente fase del proceso es la Aprobación, en nuestro país le corresponde al Congreso aprobar en definitiva el presupuesto fiscal. Como se mencionó en la primera fase, el Ejecutivo debe otorgar a los legisladores un documento presupuestario racionalmente estructurado, con el fin de que los legisladores se percaten de los gastos que han de autorizar.

## 3. Ejecución.

Se refiere a *“la fase de aplicación del contenido del programa conforme al cronograma financiero y de realizaciones, esta fase dura todo el periodo presupuestal que, como hemos dicho, generalmente es de un año.”*<sup>(83)</sup>

En resumen, la Ejecución del presupuesto comprende una serie de decisiones y operaciones financieras tendientes a hacer posible la ejecución de los programas y actividades, por lo tanto, se debe detallar una programación presupuestaria que permita determinar el flujo de recursos disponibles para la ejecución de las metas y objetivos, así como también los tiempos de realización de dichos programas, esto ayudará a que las metas no tengan trabas en su realización y así, lograr con éxito su cumplimiento.

---

<sup>(82)</sup> Ibid., p.66.

<sup>(83)</sup> Idem.

La ejecución del presupuesto está determinada por las disposiciones que señala el Congreso al convertirlo en ley, en México, está contenido en la Ley de Presupuesto de Egresos de la federación.

#### **4. Control y evaluación.**

El control, se refiere a *“la técnica de seguimiento de los distintos pasos de la ejecución del presupuesto con los objetivos de asegurar el correcto uso de los recursos y la realización de las metas previstas, investigar las causas de las desviaciones con respecto a lo programado, establecer y definir responsabilidades, suministrar información para definir acciones correctivas y genéricamente para alimentar la fase de evaluación.”* <sup>(84)</sup>

Por lo tanto, entendemos que el Control presupuestal consiste en, verificar si se está realizando lo que se programó y si los recursos son utilizados correctamente, así como también se encarga de detectar si existe alguna desviación en su ejecución, la realización de esta fase es de suma importancia para llevar a cabo la evaluación.

Así podemos definir a la Evaluación como, *“la técnica que permite medir la eficacia y la eficiencia en la ejecución de los programas presupuestarios, comparando las metas proyectadas con los resultados obtenidos para determinar el grado de cumplimiento o desviación y adoptar las medidas correctivas del caso.”* <sup>(85)</sup>

Podemos decir que la Evaluación es la última etapa del proceso presupuestario, pero consideramos que debe estar presente en todas las etapas, ya que debe ser un proceso permanente en el presupuesto.

---

<sup>(84)</sup> Ibid., p. 67.

<sup>(85)</sup> Ibid., p. 68.

Por lo que entendemos que es la técnica que nos permite conocer en que grado se cumplieron los objetivos y las metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo determinado y que tanto los recursos se optimizaron. Así como también nos permite comparar las metas proyectadas con los resultados obtenidos, detectando desviaciones y fallas con sus respectivas causas y consecuencias, todo esto para adoptar las medidas correctivas que deben tomarse, y así evitar errores en el futuro.

En suma, el Control y la Evaluación están unidas entre sí, ya que permiten obtener una vista retrospectiva para comprobar si el dinero público ha sido gastado de acuerdo con lo señalado en la Ley de Presupuesto, y si los objetivos específicos fueron alcanzados y conque eficiencia.

Por otro lado, Gonzalo Martner, también ha estudiado las etapas de la presupuestación, las cuáles para él son;

*“formulación –programación y presentación -,  
discusión y aprobación,  
ejecución,  
contabilidad y control  
y evaluación.”* <sup>(86)</sup>

Podemos observar que estos dos modelos tienen semejanza en sus principios, por lo que no es necesario detallarlo, pero si se quiere conocer más detalles sobre este, se puede consultar la referencia mencionada.

Así, podemos concluir que, las etapas del Proceso Presupuestario, son una secuencia de pasos que cualquier entidad debe considerar para lograr que los objetivos previstos se cumplan al máximo, siempre y cuando se realicen en orden

---

<sup>(86)</sup> Véase Ciclo Presupuestario en MARTNER, Gonzalo, (1998), **Planificación... Op. Cit.**, pp. 40-61

y en los tiempos establecidos, lo que permite que los recursos sean utilizados para los fines a que fueron destinados.

Por otro lado podemos ver que la Secretaría de Educación Pública lleva a la práctica estas etapas para realizar su presupuesto, por lo que no es necesario detallar este punto, ya que en el primer capítulo se da una explicación general de este trabajo.

Podemos concluir nuestro segundo capítulo, argumentando que el Marco Jurídico que sustenta al presupuesto y su relación con la Educación Preescolar en nuestro país queda establecido en la Constitución, en acuerdos, leyes y manuales, los cuales se convierten en normas y lineamientos que ayudan a que las finanzas se realicen legalmente y en orden, lo que permite que se realice una distribución de recursos adecuada a las necesidades sociales.

En lo que se refiere a los criterios para la elaboración del presupuesto, observamos que están dirigidos para realizar presupuestos en empresas grandes, por lo que, observamos que es un poco difícil que se puedan aplicar en escuelas de Educación Preescolar, ya que es difícil encontrar una escuela con diferentes departamentos y directores, sin embargo, se puede hacer, con la participación de todas las maestras y asistentes de dirección pueden utilizar tanto las condiciones como las etapas para la elaboración del presupuesto.

Por último el proceso presupuestal es un tanto complejo y difícil, pero si se lleva a la práctica correctamente puede ser una herramienta fundamental de Administración.

**CAPÍTULO III**

**EL JARDÍN DE NIÑOS: SU  
FUNCIONAMIENTO Y SU  
PRESUPUESTO**

### 3.1 EL JARDÍN DE NIÑOS

En el presente capítulo nos estaremos adentrando más a nuestro objeto de estudio, por lo que, es necesario tener claramente comprendido lo que son los Jardines de Niños y cómo funcionan en nuestro país, con el desarrollo de todos estos referentes podremos realizar nuestro objetivo de investigación, proponer la forma más adecuada de gastar el presupuesto en este tipo de instituciones.

El plantel de Educación Preescolar (Jardín de Niños) *“es la institución que favorece la adaptación del niño al medio ambiente, lo incorpora a la vida social y, sobre todo, le proporciona una educación armónica e integral.”*<sup>(87)</sup> Viene a ser el primer peldaño del sistema educacional, que, recibiendo al niño desde los comienzos de su vida, lo lleva por los caminos de la educación, para encauzar su propia personalidad y prepararlo para las nuevas tareas que ha de acometer. En este lugar el niño tiene sus propios deberes, obligaciones y sus derechos, los cuales realiza en un ambiente de gozo y armonía.

Como se mencionó en el primer capítulo de ésta investigación sé citaron los objetivos que tienen estos centros de educación, por lo que podemos recordar que, tienen por objeto ofrecer a los niños de tres a seis años de edad una educación que se adapte a sus necesidades psicológicas, desarrollando aptitudes que constituirán la base de la formación del carácter y su cultura.

En si, el Jardín de Niños tiene como finalidad primordial la de facilitar el desarrollo general de la personalidad en todos sus aspectos y en promover la educación del niño.

---

<sup>(87)</sup> ROCHA Pellón, Magdalena, (1978), **Organización y Administración del Jardín de Niños**, p. 22.

### 3.1.1 Antecedentes Históricos del Jardín de Niños.

Los primeros ensayos de escuelas para niños pequeños se deben a profundos estudios de grandes maestros de la pedagogía francesa como Juan Federico Oberlin, Roberto Owen, Juan Amos Comenius, y el primer gran sistematizador de la educación preescolar Federico Froebel.

Después de leer la obra de Cristina Castillo Cebrian, titulada Educación Preescolar, Métodos, Técnicas y Organización, rescatamos los siguientes antecedentes de los Jardines de Niños:

La creación de los centros preescolares surge de una necesidad social y familiar, ante este hecho los pedagogos de todos los tiempos se han ocupado de la educación de los pequeños. A través del tiempo existen intentos de centros de este tipo, tal es el caso del Asilo de Niños Expósitos, fundado en París en 1640, en donde se aceptaban a los niños de ambos sexos para recibir los cuidados maternos y de primera educación, este tipo de escuela sirvió de modelo para creaciones posteriores.

En Holanda se crearon las Escuelas de Juego y en Inglaterra las denominadas Dame Schools, en este último país, Roberto Owen crea las primeras escuelas de párvulos, quien construyó en su fábrica escuelas para los hijos menores de los trabajadores en el año de 1816. No es sino hasta finales del siglo XIX cuando surge una transformación a favor de la educación infantil y la más importante, Federico Froebel, crea los jardines de niños o llamados en esa época Kindergartens, en donde su teoría de enseñanza se centraba en emplear el juego y los juguetes diseñados para niños menores de seis años.

Bajo la influencia filosófica froebeliana, las instituciones encaminadas a brindar educación a los niños, mejoran sus fines acentuándose ya un marcado carácter educativo. Sentándose con esto las bases para consolidar a los centros de

Educación Preescolar en instituciones educativas, denominadas Kindergarten (Jardín de Infantes). Así, este tipo de Jardines es imitado posteriormente en todo el mundo, no solo en el método si no también en el nombre alemán que va adoptarse como nombre universal de las instituciones de edad preescolar.

En México, el Jardín de Niños va tomando su propia fisonomía de acuerdo con sus tradiciones, sus actuales formas de gobierno, su estructura geográfica, etc. Es hacia 1880, cuando nacen en nuestro país las primeras escuelas de párvulos inspiradas en la filosofía frobeliana, entendida como *“el tránsito natural entre la familia y la escuela; un complemento de la educación en el hogar.”* <sup>(88)</sup> En esta relación la actividad y el juego constituyen los agentes educativos.

En la obra titulada La Educación Preescolar en México, escrita por la SEP, se tienen los siguientes antecedentes de estas escuelas en nuestro país:

El 7 de enero de 1881 en Veracruz, se tuvo el primer antecedente oficial en México del Jardín de Niños, y fue denominada “Escuela de Párvulos”. En 1904 se fundaron en el D.F., los dos primeros Jardines de Niños, llamados Federico Froebel y Enrique Pestalozzi.

Debido al aumento de estos centros, surge la necesidad de crear en la Secretaría de Educación Pública en 1908, la Inspección Técnica, con el fin de atender los servicios pedagógicos que estos brindaban. Ante este hecho, en 1910, en la Escuela Normal para profesores se imparte un curso para enseñar la pedagogía del kindergarten, con el fin de ampliar los conocimientos de la educación infantil. Posteriormente, al inicio de la Revolución Mexicana, el Kindergarten estuvo a punto de desaparecer debido a la situación en la que se encontraba el país, sin embargo, esto no sucedió, sólo se modifica la denominación de Kindergarten por la de Jardín de Niños.

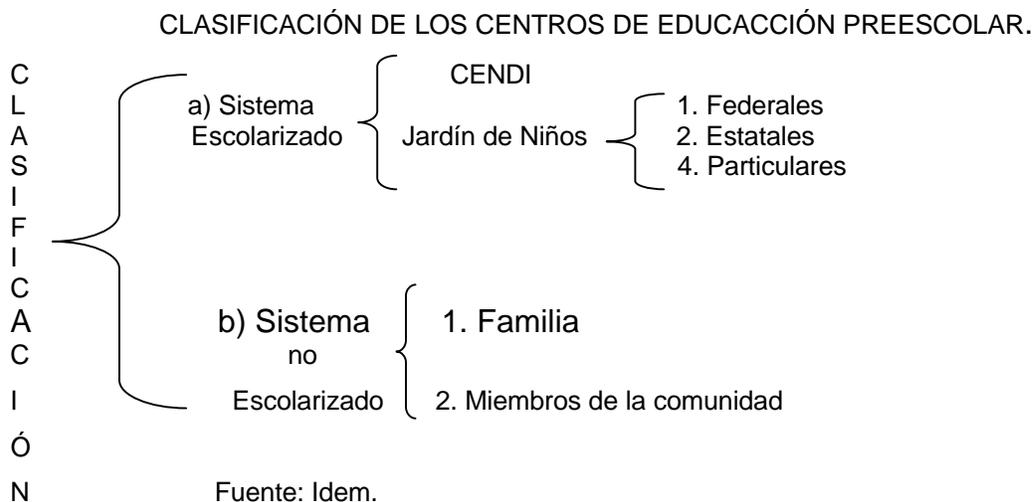
---

<sup>(88)</sup> MIRA López, Lola, (1979), **Educación Preescolar**, p. 16.

De este modo surge la Inspección General de Jardines de Niños *“la cual presentó un proyecto en el que se solicitó que el Jardín de Niños se nacionalizará, socializará y respondiera a los intereses vitales del niño.”*<sup>(89)</sup> Para cumplir con esto posteriormente, se crea el Departamento de Jardines de Niños, el cual, años más tarde, cambia de nombre, denominándose, Dirección General de Educación Preescolar, la cual tiene como principal función dar atención escolar a niños de 4 a 6 años de edad, a través del Jardín de Niños. En la actualidad la Educación Preescolar en México atienden a niños menores de seis años; centrando sus actividades en los intereses y necesidades del mismo, a través de las instituciones educativas denominadas Jardín de Niños.

### 3.1.2 Clasificación de los Centros de Educación Preescolar.

En México, la Dirección de Educación Preescolar, norma la educación integral de los niños preescolares y proporciona atención a través de dos modalidades; *“el Sistema Escolarizado, que comprende los Centros de Desarrollo Infantil y Jardines de Niños; y el Sistema No Escolarizado, que se lleva a cabo por medio de los padres de familia y miembros de la comunidad.”*<sup>(90)</sup> De acuerdo con ésta cita, en nuestro país los Jardines de Niños se clasifican de acuerdo al Esquema No.3:



<sup>(89)</sup>SEP, (1988), **La Educación Preescolar en México, un Acercamiento Teórico**, p. 105.

<sup>(90)</sup> Ibid, p. 109.

## a) Sistema Escolarizado

CENDI (Centro de Desarrollo Integral). *“Estos centros tienen como objetivo brindar educación integral, tanto educativa como asistencial, a los niños cuya edad fluctúe entre los 45 días de nacidos y los cinco años once meses, a hijos de madres trabajadoras, por ejemplo que laboran en la SEP, durante el horario laboral de éstas.”*<sup>(91)</sup> De acuerdo a esta cita, entendemos que, desde el punto de vista asistencial, estos centros proporcionan al niño alimentación balanceada y atención médica. Su labor educativa está encaminada a promover el desarrollo afectivo, social, físico, etc., es decir, un desarrollo integral.

Podemos observar que en nuestro país existen infinidad de estos centros, los podemos encontrar tanto públicos como privados, pero siempre regidos bajo la normatividad de la Dirección General de Educación Preescolar.

JARDÍN DE NIÑOS. *“Tienen como objetivo principal brindar servicio a los niños preescolares entre los 4 años a 5 años 11 meses para favorecer su desarrollo integral.”*<sup>(92)</sup>

Estos Jardines realizan otras actividades en coordinación con diferentes instituciones y dependencias, pero siempre bajo la normatividad de la Dirección General de Educación Preescolar (por ejemplo Programas de Salud, de Seguridad, de Teatro, etc.). Los podemos encontrar en las siguientes modalidades:

### 1. Jardines de Niños Federales.

Los Jardines de Niños Federales *“son todos aquellos que dependen directamente de la Secretaría de Educación Pública, controlados por la Dirección General de Educación Preescolar, de donde emanan las disposiciones de su funcionamiento, dentro de los aspectos técnico, administrativo, material y*

---

<sup>(91)</sup> Ibid., p. 110.

<sup>(92)</sup> Ibid., p. 115.

*social.*"<sup>(93)</sup> Entendemos entonces que estos jardines los conocemos también como públicos.

## 2. Jardines de Niños Estatales.

Estos centros *"pertenecen a cada uno de los diferentes Estados de la República."*<sup>(94)</sup> Por lo tanto entendemos que se sostienen con el presupuesto que se le asigna a cada Estado.

## 3. Jardines de Niños Particulares.

Existen Jardines de Niños que cuentan con la incorporación ante la SEP, pero, por algunas razones algunos no la tienen, estas instituciones tienen sus propios ingresos y su administración no depende de la Secretaría antes mencionada.

### b) Sistema No Escolarizado.

Este sistema tiene como principal objetivo *"favorecer el desarrollo integral del niño de 0 a 5 años a través de padres de familia y miembros de la comunidad. Por lo general estas comunidades son de carácter rural que carecen de servicios educativos."*<sup>(95)</sup> Así, entendemos que este tipo de educación se brinda a comunidades que se encuentran en situaciones marginadas localizadas en el medio rural, por lo que se tiene que capacitar a algunos miembros de la comunidad para desempeñar la labor docente.

### 3.1.3 Organización del Jardín de Niños.

La Organización del Jardín de Niños *"se basa en una estructura vertical: dirección, coordinación sectorial de educación preescolar, jefe de zona o sector, inspector escolar de zona, directora, educadora y personal manual. También forman parte de esta organización, los maestros de enseñanza musical y de*

---

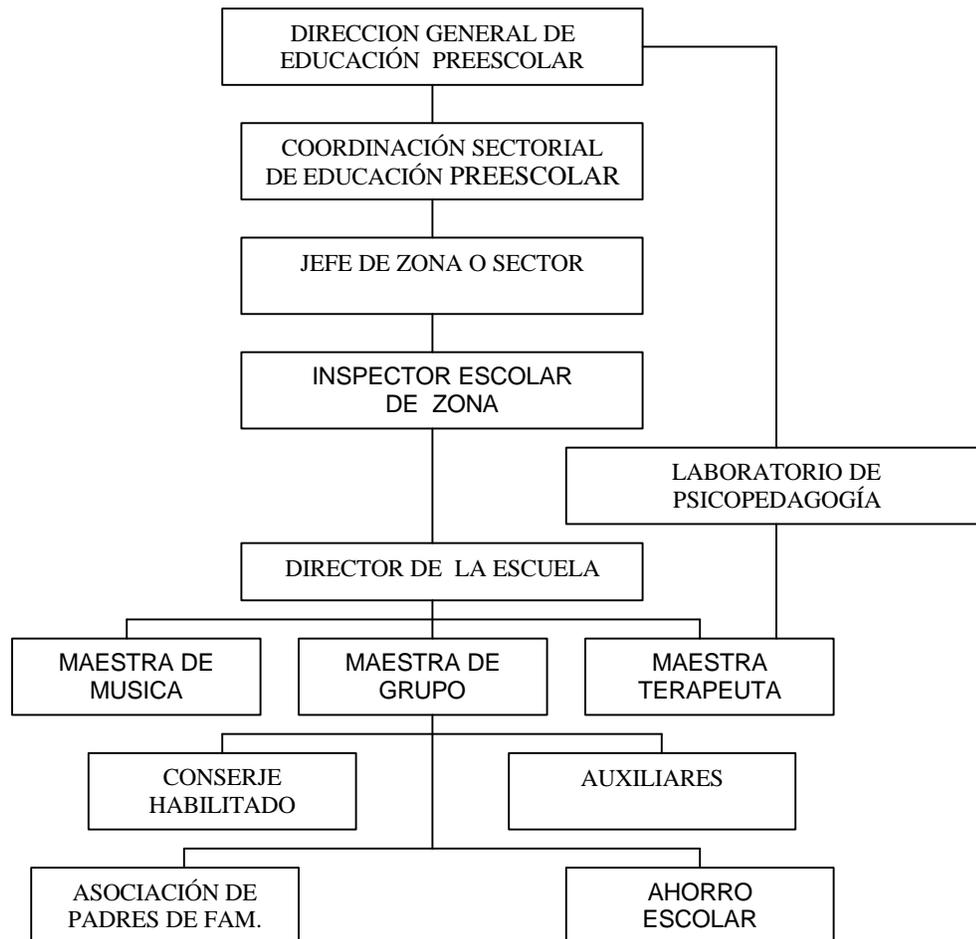
<sup>(93)</sup> Idem.

<sup>(94)</sup> SEP, (1979), **Manual de Operación del Sistema de Educación Preescolar en los Estados**, p. 11.

<sup>(95)</sup> SEP, (1988), **La Educación... Op. Cit.**, p. 120.

educación física.”<sup>(96)</sup> Para poder entender mejor la organización del Jardín de Niños, a continuación se esquematiza el organigrama general de ésta:

### Organigrama General de un Jardín de Niños



FUENTE: SEP, (1995), Guía Básica de Procedimientos Administrativos, Contables para Jardines de Niños Federales, p. 11.

De acuerdo al esquema anterior, la estructura que se presenta para el plantel de educación preescolar prevé dos unidades básicas, por un lado, la dirección del plantel, que desarrolla funciones de planeación, dirección y control de la prestación del servicio educativo, y por el otro, el personal docente, desarrollando la función de programar, conducir y evaluar la enseñanza del grupo a su cargo.

<sup>(96)</sup> Ibid, p. 116.

También podemos observar que la autoridad que se realiza en estos centros es de forma vertical, estando en la cúspide la Dirección General de Educación Preescolar y en la base el personal auxiliar de dichas escuelas, por otro lado, se percató que también la Sociedad de Padres de Familia es parte de esta organización, la cual, tiene comunicación inmediata con la directora del Jardín de Niños.

### 3.2 DESCRIPCIÓN HISTÓRICA DE CADA JARDÍN DE NIÑOS ESTUDIADO.

En el desarrollo de ésta investigación se visitaron 4 Jardines de Niños Oficiales y 5 Públicos, los cuales tienen diferentes antecedentes históricos, es importante señalar nuestro Marco Referencial en el cual se trabajó:

1. - Jardín de Niños Jangaskani (Oficial). Fue fundado en el año de 1993 y su funcionamiento como tal, comenzó en el mes de octubre, con una población escasa, sin embargo dos meses después se llenó la capacidad del plantel. El Jardín fue abierto por personal egresado de la Escuela Normal de Educadoras. Cabe destacar que, este Jardín es el único centro educativo público que brinda Educación Preescolar en la zona, por lo que se vio en la necesidad de abrir el segundo turno. Actualmente trabaja el turno matutino y vespertino, contando con 8 educadoras para cada turno y estando bajo la supervisión de la Directora del Plantel, la Profesora Patricia Hurtado Martínez. Sus instalaciones están ubicadas en la calle Muyuguarda s/n Mza. A, Barrio 18, Delegación Xochimilco en México D.F.
2. – Jardín de Niños Suiza (Oficial). Abrió sus instalaciones en el año de 1988 gracias al donativo que otorgó Carlos Hank González, actualmente el Jardín trabaja el turno continuo, el cuál tiene un horario de 9 a 16 Hrs. Está ubicado en la calle de Esfuerzo N° 36 Col. Santa Ursula Coapa en la Delegación Coyoacán. La Dirección del Jardín es responsabilidad de la Lic. Cecilia Ochoa.

3. – Jardín de Niños Walt Disney (Oficial). Actualmente el Jardín está bajo la dirección de la Lic. Angélica Ma. Sandoval, la cual no cuenta con antecedentes exactos de este, sólo se sabe que se fundó en el año de 1968. Está ubicado en calle Super Manzana 3 Retorno 21, Col. Avante en la Delegación Coyoacán.
4. – Jardín de Niños Chipilingo (Oficial). Fue creado en 1981, se inició con el turno matutino y posteriormente se abrió el turno vespertino, actualmente tiene demanda en su matrícula para ambos turnos, se cuenta con 7 grupos en el turno matutino y 6 en el vespertino, está situado en la calle 8 Col. José López Portillo, Delegación Iztapalapa.
5. – Jardín de Niños La Semillita (Privado). Se funda en el año de 1996 contemplándose un proyecto pequeño, con la Pedagoga Vaneza Martínez, es hasta el año 2000 cuando, se integran tres personas más a este proyecto realizando un trabajo más formal, empiezan a trabajar con personal técnico, como son, asistentes educativos y técnicos en puericultura. En el año 2000 se retira Vaneza Martínez, quedando en la dirección del plantel la Psicóloga Fabiola Martínez. Para el año escolar 2003 – 2004 el Jardín empieza a trabajar con reconocimiento de validación oficial otorgado por la SEP, el proyecto más próximo es abrir primaria el siguiente año. Sus instalaciones están ubicadas en Calle Manuel M. López N° 148 Col. Zapotitlán en la Delegación Tláhuac.
6. – Jardín de Niños Gisell (Privado). Se creó en el año de 1996, siendo un proyecto familiar dirigido por la Maestra Marina Granados. La idea nació por inquietud de sus padres quienes motivaron a sus hijos para que iniciaran un nuevo proyecto, la apertura de un Jardín de Niños. Así, después de trabajar en la educación pública y privada se retomó la idea creando el Jardín de Niños Gisell, el cual se ubica en Av. Tláhuac N° 6121 Col. Zapotitlán, en la Delegación Tláhuac.

7. – Jardín de Niños Arcoiris (Privado). Se creó en el año de 1996, el nombre que recibe es sinónimo de la alegría que reflejan los niños, actualmente está bajo la dirección de la Maestra Teresa Olvera, su ubicación la encontramos en calle 5 de Mayo N° 62 Col. San Andrés Totoltepec, en le Delegación Tlalpan.
  
8. – Jardín de Niños Campanita (Privado). Se fundó en el año de 1992, actualmente está bajo la dirección de la Maestra Alicia Nieto, es el único antecedente que se tiene. Se encuentra ubicado en la calle Emiliano Zapata N° 35 Col. La Cebada, Delegación Xochimilco.
  
9. – Jardín de Niños Princess (Privado). Después de grandes esfuerzos y de trabajar en la Educación Privada, Guadalupe Ramos, tiene la inquietud de independizarse formando su propio Jardín, esto lo logra en el año de 1998, ubicándolo en calle Santa Cruz s/n Col. Olivos en la Delegación Tláhuac.

### 3.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN APLICADO EN LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

Una vez descrito nuestro Marco Referencial sobre el cual trabajamos (Jardín de Niños) y haber llegado al caso práctico de nuestra investigación, es necesario que se establezca el método y procedimiento a seguir, el cual permitió que los resultados obtenidos de nuestra investigación sean exactos y confiables.

Es importante definir primero lo que es método, entendido como, *“un conjunto de procedimientos y procesos ordenados a un fin.”* <sup>(97)</sup> Esto quiere decir que, es un camino que puede abrir otros, de tal modo que se alcanza el fin propuesto. Entonces, para que los resultados de esta investigación sean confiables, se inicio con una población de 9 Directoras y la elaboración de instrumentos que nos permitieron comprobar o rechazar la hipótesis planteada, al mismo tiempo que sirvieron de ayuda para realizar el modelo de presupuesto propuesto.

### 3.3.1 Tipo de Investigación.

De acuerdo a las características de ésta investigación, se puede decir que es descriptiva, explorativa, comparativa y propositiva. Decimos que es descriptiva porque se va a registrar e interpretar la forma actual de cómo es utilizado y administrado el presupuesto en los Jardines de Niños. Explorativa, porque se indagó en las diferentes formas de cómo lleva cada Jardín de Niños su Programación Presupuestal. Comparativa, al visitar diferentes centros de Educación Preescolar para conocer la forma en la que gastan el presupuesto cada uno de ellos de acuerdo a sus características propias y poder hacer una comparación. Por último, es propositiva, ya que señala la mejor forma de utilizar el presupuesto en un centro de Educación Preescolar.

### 3.3.2 Métodos y Técnicas de Investigación.

Se aplicó para este trabajo de investigación el Método Deductivo, el cual “*se funda en la razón pura, manifiesta propiamente el acuerdo del pensamiento consigo mismo; la deducción va de todos a algunos.*”<sup>(98)</sup> Su importancia radica en la demostración, con esto, obtenemos resultados más precisos y fáciles de comprobar. Las técnicas de investigación que se utilizaron fueron: Información Documental y aplicación de Cuestionarios.

### 3.3.3 Población y Selección de la Muestra.

Para comprobar nuestra hipótesis, fue necesario aplicar cuestionarios a una muestra representativa de una determinada población, por lo tanto, ésta se compone por aquellas personas que dirigen un Centro de Educación Preescolar o

---

<sup>(97)</sup> MARTINEZ Chávez Victor, Manuel, (1998), **Fundamentos Teóricos para el Proceso del Diseño de un Protocolo en Investigación**, p. 26.

<sup>(98)</sup> Ibid., p. 31.

Jardín de Niños. El cuestionario está dirigido a estas personas ya que, ellas son las encargadas de la administración escolar de estos centros educativos.

Para seleccionar nuestra población nos fue imposible situarnos en una zona territorial específica, pero, por facilidades personales, nos enfocamos en realizar las encuestas en Jardines Públicos (oficiales) y Jardines Privados, sin importar que estos no tuvieran la incorporación ante la SEP y estuvieran ubicados en zonas diferentes.

En lo referente a los Jardines Privados, se nos informó que la incorporación ante la SEP no es obligatoria, por lo que no le dimos importancia a este punto al elegir nuestra población.

Así pues, nuestra muestra está compuesta por 9 Jardines de Niños, de los cuales 4 son oficiales y 5 privados. Se pretende entonces, que los datos arrojados por la muestra, ayuden a lograr el objetivo general de esta investigación el cual se encamina a proponer la Técnica de Presupuesto por Programas en el Jardín de Niños, a través del análisis de las formas en que gastan sus recursos.

#### 3.3.4 Hipótesis.

La aplicación de la Técnica de Presupuesto por Programas en las actividades de los Jardines de Niños Públicos y Privados, es fundamental para eficientar el manejo de los recursos financieros.

**Variable Dependiente:** La eficiencia en el manejo de los recursos financieros.

**Variable Independiente:** La aplicación del presupuesto por Programas

### **3.4 ANÁLISIS DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS A LAS DIRECTORAS DE CADA JARDÍN DE NIÑOS.**

Una vez seleccionada nuestra muestra y diseñado el cuestionario que nos sirvió como instrumento de investigación, el siguiente paso fue la aplicación del mismo y su análisis, el cual nos sirvió de gran ayuda para elaborar nuestra propuesta, el cuestionario se aplicó a 10 Directoras de Jardín de Niños, Oficiales (5) y Particulares (5).

Es importante aclarar que son 4 Jardines Oficiales de los cuales uno trabaja dos turnos, con diferente Directora, a quienes se les aplicó el cuestionario, por lo que se menciona que son 5 Directoras encuestadas que dirigen Jardines Públicos, en total son 9 Jardines estudiados. (Ver Anexo 1).

Es importante señalar que, los Jardines de Niños en los que laboran las 10 Directoras, no se encuentran delimitadas en una misma área geográfica, por lo que, pertenecen a diferentes colonias ubicadas en las delegaciones: Coyoacán, Iztapalapa, Tláhuac, Tlalpan y Xochimilco.

Otro aspecto importante que señalar es, que al momento de aplicar el cuestionario a nuestra muestra, nos percatamos a simple vista que existen grandes diferencias entre los jardines oficiales y los particulares, propiamente en la manera de cómo se lleva a cabo la administración de los recursos. Por lo tanto, este aspecto, nos lleva a realizar un análisis diferenciado y/o comparativo centrando nuestra atención en la forma que utilizan para gastar los recursos en ambos tipos. Y así, tratar de presentar si no lo ideal, si la mejor manera de cómo distribuir, asignar y gastar los recursos del Jardín de Niños correspondiente, lo cual viene a apoyar la propuesta de presupuesto que se pretende presentar a cada Jardín de Niños.

### 3.4.1 Análisis del Cuestionario aplicado a las Directoras de los Jardines de Niños Públicos.

(Las preguntas 1, 2 y 3) están ligadas entre sí, por lo que, los resultados se describen en el siguiente cuadro:

JARDINES	SEXO	EDAD	PROFESION	GRADO A.	E. LABORAL DIRECTORA	E. LABORAL DOCENTE
Jangaskani (1)	Femenino	36	Profra. Educ. Preescolar	Licenciatura	9 años	18 años
Suiza (2)	Femenino	39	Lic. Educ. Preescolar	Especialidad Gestión Escolar	3 años	20 años
Walt Disney (3)	Femenino	35	Lic. Educ. Preescolar	Licenciatura	3 años	16 años
Chipilingo (4) T.M	Femenino	39	Lic. Educ. Preescolar	Licenciatura	11 años	18 años
Chipilingo (5) T.V	Femenino	40	Lic. Problemas de Aprendizaje	Licenciatura	5 años	14 años

Tenemos entonces, que de acuerdo a estos resultados, de los 4 Jardines Públicos que se visitaron, el 100% de las directoras de los planteles son mujeres.

Su edad oscila entre los 35 y 40 años; en cuanto a la profesión y el grado académico encontramos que, de las 5 encuestadas, 4 de ellas son Lic. En Educación Preescolar, y una es Lic. En Problemas de Aprendizaje, lo cual, podemos determinar que, es común encontrar como responsables de la educación preescolar al sexo femenino y con un nivel de escolaridad de licenciatura.

La experiencia laboral de las 5 encuestadas, se encuentra en un rango de entre los 3 y 11 años de experiencia como Directoras de Jardín de Niños, de las cuales, 2 tienen 3 años de experiencia, una tiene 5 años, otra tiene 9 años y la última 11

años, esto quiere decir que, las 5 Directoras si cuentan con experiencia para poder desempeñar favorablemente sus funciones.

Es importante mencionar que, en este tipo de instituciones es necesario haber sido educadora docente con grupo para poder ocupar el cargo de directora, de lo cual podemos decir que, una tiene 16 años de experiencia profesional como docente, otra tiene 16 años, 2 tienen 18 años y la última tiene 20 años de experiencia, teniendo como resultado que los años de experiencia laboral como docentes que tienen las Directoras oscila entre los 14 y 20 años.

(La pregunta 4) se refiere a, el número de turnos que se trabaja en cada Jardín de Niños, los resultados fueron los siguientes:

<b>JARDÍN DE NIÑOS</b>	<b>TURNOS</b>
Jangaskani	Matutino - Vespertino
Suiza	Continuo
Walt Disney	Matutino
Chipilingo	Matutino - Vespertino

De los resultados arrojados en esta pregunta, observamos que, de las 4 escuelas visitadas, 2 de ellas trabajan ambos turnos, 1 solamente trabaja el Turno Matutino y la otra labora el Turno Continuo, el cual funciona de 9 a 16 Hrs. Lo que nos permite visualizar las diferentes modalidades de turnos que tienen los Jardines de Niños.

Con relación al número de niños inscritos en cada escuela por turno (Pregunta 5) y al número de educadoras que laboran en cada una (Pregunta 6), tenemos:

JARDÍN DE NIÑOS	EDAD-NIÑOS	TURNO			
		M		V	
		N.I.*	E*	N.I.*	E*
Jangaskani	3 – 4			64	
	4 – 5	70	8	72	8
	5 – 6	157		69	
Suiza	3 – 4	30		30	
	4 – 5	99	4	58	5
	5 – 6	109		59	
Walt Disney	3 – 4	27			
	4 – 5	60	5		
	5 – 6	54			
Chipilingo	3 – 4			40	
	4 – 5	77	7	63	6
	5 – 6	109		64	

\* N.I. Niños Inscritos.

\* E. Educadoras.

De acuerdo a la tabla anterior, nos damos cuenta que la edad de los niños que cursan la educación preescolar oscila entre los 4 y los 6 años, más sin embargo, observamos que de las 4 escuelas, 2 de ellas tienen niños de entre los 3 y 4 años cursando en el turno matutino, hay una gran ventaja para los niños que desde temprana edad pueden acudir a un Jardín de Niños, lo cual no sucedía diez años antes.

También observamos en nuestros resultados, que en las 4 escuelas visitadas, es mayor el número de la matrícula en el turno matutino que en el vespertino, más sin embargo, en la primera labora el mismo número de educadoras en ambos turnos, en la segunda, el número de educadoras en el turno vespertino es mayor que en el matutino, en la tercer escuela sólo trabajan el turno matutino y en la cuarta, laboran más educadoras en el turno matutino. Lo cual observamos que no hay una distribución equitativa de alumnos por número de maestras en los Jardines de Niños estudiados, esto se refleja en el Jardín de Niños Jangaskani y en el Suiza.

Nos percatamos que en nuestra población, existe gran variedad en los resultados arrojados, pero hay que tener presente que en el turno matutino existe una mayor matrícula de alumnos, por lo cual, deberían laborar más educadoras para atender el desarrollo educativo de los grupos más saturados.

En relación con la Organización del Jardín de Niños, (Pregunta 7), la cuál se refiere a la esquematización de los organigramas de cada Jardín, (Se pueden consultar en el Anexo 2) observamos que la esquematización es similar entre sí, ello debido a que existe una normatividad por parte de la SEP referente a la organización estructural de un Jardín de Niños, sin embargo se observó pequeñas diferencias en cada uno de ellos.

Encontramos que en el Jardín de Niños Jangaskani la unidad de mando es lineal, en forma horizontal, por lo que se pretende terminar con las jerarquías verticales; otro aspecto importante es, que de las 4 escuelas visitadas, sólo en ésta, incluyen a los alumnos en su organigrama, detalle importante ya que, los alumnos también son parte de la organización.

En nuestro segundo Jardín (Suiza), observamos que tanto la Directora como las docentes cuentan con personal de apoyo, siendo éstas secretarías y auxiliares educativos, es una organización en donde frecuentemente se trabaja en equipo, por otro lado, debido a que en esta escuela se trabaja el turno continuo, se incluye también a la cocinera, por lo que concluimos que es la única escuela que incluye a este personal en su esquema organizacional y en donde la Directora tiene una imagen de compañera y no de jefa.

En los 2 Jardines restantes (Walt Disney y Chipilingo) el esquema organizacional es igual, en la cúspide encontramos a la Directora y en la base al personal de intendencia.

Con la esquematización de cada organización, nos percatamos que, la mayoría de los Jardines tienen la idea de lo que es un organigrama, pero en algunos casos o no se entendió la pregunta, o no sabían dibujarlo, por lo que, podemos decir que, un organigrama no solo significa hacer cuadros y rayas ordenadas, si no que se tienen que establecer líneas de mando, jerarquías, etc.

En lo que se refiere a los objetivos y metas que pretende lograr cada Jardín de Niños (Pregunta 8), es importante aclarar que estos son propios de cada escuela y no de la educación preescolar en general, como se entendió en algunos casos, los resultados arrojados son los siguientes:

JARDÍN	OBJETIVOS Y METAS
Jangaskani	<b>Alcanzar las competencias propias del nivel educativo. Impulsar el desarrollo integral del niño.</b>
Suiza	<b>Los inscritos en las orientaciones pedagógicas vinculados a las necesidades del plantel (ecología, cultura. Valores, lenguaje, etc.).</b>
Walt Disney	<b>Crear un espacio educativo con profesionales que contribuyan a la adquisición de operaciones básicas en los niños. Favorecer los valores nacionales y sociales a través de la comunicación clara, respetuosa y permanente. Fortalecer la comunicación de los niños y niñas a través del proceso del lenguaje escrito.</b>
Chipilingo (T.M)	<b>Mesurar los procesos de enseñanza – aprendizaje promoviendo la construcción de una gestión escolar, impulsando entre los docentes la reflexión sobre la práctica docente.</b>
Chipilingo (T.V)	<b>Brindar a los alumnos las habilidades y destrezas indispensables o básicas del nivel preescolar.</b>

Podemos observar que, de las 5 Directoras encuestadas, solo una no cuenta con objetivos propios del Jardín, en este caso hablamos del Suiza, ya que se basa en los 10 objetivos que impone la SEP para preescolar; en los jardines restantes nos percatamos que es lo contrario, cada uno cuenta con objetivos propios, los cuales en las cuatro escuelas, están enfocados hacia un mismo eje, el pedagógico, es decir al desarrollo integral del alumno. Por otro lado podemos ver que, de los 4 Jardines, ninguno tiene metas por cubrir, pues hay que recordar, que los objetivos se pueden convertir en metas cuantificables, lo que permite medir nuestros resultados alcanzados. Con estos resultados podemos ver que, no existen objetivos administrativos que estén enfocados particularmente en el

presupuesto de cada Jardín, por lo que podemos concluir que, si se plantearan objetivos presupuestales, el destino de los recursos tendría un fin específico, asignados a partir de una planeación anticipada.

En (la pregunta 9), nos enfocamos en conocer los programas que realiza cada Jardín para el desarrollo de sus actividades, de lo cual tenemos:

JARDÍN	PROGRAMAS
Jangaskani	Programa de Educación Preescolar 1992. Programa de Seguridad y Emergencia Escolar. Cruzada para la Preservación del Medio Ambiente. Cuidate de no Quemarte. Abuso Sexual.
Suiza	Escuelas de Calidad. Seguridad y Emergencia Escolar. Ecología y Club Ambiental. Atención a la Salud Integral del Educando. Programa contra la violencia, esfuerzos para la Paz. Atención a la diversidad.
Walt Disney	Seguridad y Emergencia Escolar. Club Ambiental. Salud. Escuela para Padres. Biblioteca.
Chipilingo (T.M)	Programa de Educación Preescolar 1992. Orientaciones Metodológicas. Fortalecimiento de la Educación Inicial y Preescolar en Iztapalapa.
Chipilingo (T.V)	Programa de Educación Preescolar 1992.

Podemos observar que, todos lo Jardines de nuestra muestra se basan en el Programa de Educación Preescolar 1992, el cual explica la metodología del qué y cómo se debe trabajar en el ámbito pedagógico. Este es un programa impuesto por la SEP, de ahí que todos lo utilicen para realizar las actividades propias de cada jardín.

Los otros programas que se muestran en el cuadro, son colaterales, los cuales están dirigidos a otras actividades fuera de lo pedagógico, tales como Emergencia Escolar, Salud, Biblioteca, Violencia, Escuelas de Calidad, entre otros. Nos podemos dar cuenta que, en todos los Jardines de la muestra sus programas sólo

están enfocados al ámbito pedagógico, que sin duda es lo más importante, más sin embargo, no existe ningún programa de orden administrativo, el cual sería de gran ayuda para realizar las actividades con más precisión.

(La pregunta 10), es una de las más importantes en nuestro cuestionario, en la cual se cuestiona si se realizan programas presupuestales en el Jardín de Niños, los resultados se muestran en la siguiente gráfica:

JARDÍN	REALIZA PROGRAMAS PRESUPUESTALES
Jangaskani	No
Suiza	Si
Walt Disney	No
Chipilingo (T.M)	No
Chipilingo (T.V)	No Contestó

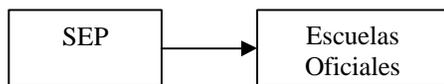
De acuerdo a la gráfica anterior observamos que, de las 5 directoras encuestadas, solamente una realiza programas presupuestales, la cual está a cargo del Jardín de Niños Suiza; 3 no realizan este tipo de programas y la directora del Jardín Chipilingo (Turno Vespertino) omitió la pregunta. Es importante mencionar que al aplicar el cuestionario la mayor parte de nuestra muestra desconocía esta forma de asignación de recursos, lo que nos hace pensar que, no se tiene un conocimiento amplio en materia de recursos financieros; de ahí nuestra inquietud de realizar esta investigación y la necesidad de proponer dicha técnica para la asignación de los recursos.

(La pregunta 11) se refiere a los criterios que utiliza la SEP para otorgar el presupuesto en los Jardines de Niños, observamos que son los mismos para todos, por lo que no es necesario realizar un cuadro comparativo, por lo tanto tenemos que en primer lugar la SEP otorga recursos de acuerdo al número de matrícula inscrita en cada plantel, y en segundo de acuerdo a las necesidades que

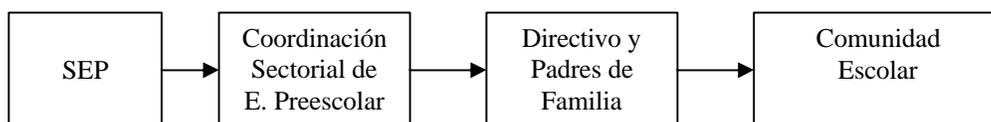
surjan en cuanto a mantenimiento y material didáctico. Entendemos entonces que se da una cantidad X de dinero por niño, por lo que no dudamos que son buenos los criterios, pero hay que tener en cuenta que en ocasiones la SEP no entrega el presupuesto en las fechas establecidas y por otro lado por reducciones en el presupuesto educativo en general, esta Secretaría no alcanza a cubrir las necesidades de Preescolar, por ello se hace necesario buscar la mejor forma de gastar el escaso presupuesto que se otorga a este sector.

(En la pregunta 12), se les pidió que esquematizaran en un diagrama de flujo el procedimiento del presupuesto, es decir, cómo llegan los recursos al Jardín, y cómo éste los distribuye, los resultados son los siguientes:

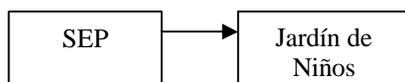
#### Jardín de Niños Jangaskani



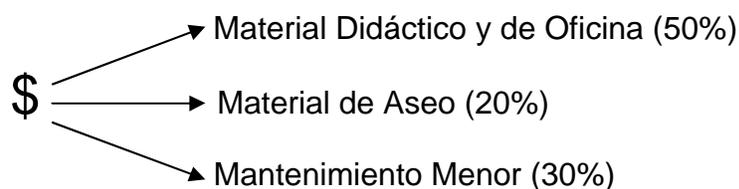
#### Jardín de Niños Suiza



#### Jardín de Niños Wald Disney



#### Jardín de Niños Chipilingo (Turno Matutino)



## Jardín de Niños Chipilingo (Turno Vespertino)

No contesto.

Podemos observar que en Chipilingo, turno vespertino, no se contestó la pregunta, pero, por ser un Jardín Público de acuerdo a las normas, la SEP, se encarga de otorgar el presupuesto a dichas instituciones, como se muestra en los esquemas anteriores. Podemos ver que en los cuatro Jardines el procedimiento es el mismo, sin embargo, el Suiza, es el único que lo esquematizó claro y detalladamente y en lo que respecta a los demás, no tienen idea de cómo es un diagrama de flujo.

La SEP se encarga de entregar una partida presupuestal a la Coordinación Sectorial de Educación Preescolar a la que pertenece cada Jardín; esta a su vez la hace llegar al Jardín de Niños correspondiente, entregándosela a la directora del plantel y esta la distribuye en la adquisición de material didáctico, material de aseo y en mantenimiento menor de la escuela. Concluimos que esto es, un procedimiento estipulado por parte de la SEP, de ahí que, todos los jardines trabajen de la misma manera, la única variante la encontramos en la forma en que utiliza cada directora la partida presupuestal que se les ha otorgado.

En relación con el tipo de planeación que realizan para asignar el presupuesto (Pregunta 13) se obtuvieron los siguientes resultados:

JARDÍN	PLANEACIÓN
Jangaskani	De acuerdo a las necesidades del plantel y de cada área de trabajo o de comisiones establecidas al interior del plantel como Educación Musical, E. Física, Danza, Biblioteca, etc. Se elabora una lista de necesidades.
Suiza	Proyecto Escolar y Plan Anual de Trabajo.
Wald Disney	De acuerdo a las necesidades y requerimientos del plantel se realiza una lista.
Chipilingo (T. M)	Realiza una lista de requerimientos de acuerdo al Plan Anual de Necesidades.
Chipilingo (T. V)	Se distribuye de acuerdo a las necesidades del plantel.

De las 5 directoras encuestadas, 3 de ellas planean la asignación de recursos basándose en las necesidades del plantel; en el caso del Jardín Suiza y Chipilingo realizan un Plan Anual de Necesidades, por otro lado el Jardín Suiza es el único que está dentro del Proyecto Escolar, por ende su planeación también la realiza sobre la base de éste.

De acuerdo a estos resultados concluimos que, efectivamente planean sus actividades basándose en sus necesidades requeridas, pero sin embargo planear no es hacer una lista de necesidades para después comprar dichos requerimientos, que es lo que hace la mayoría de nuestra muestra, planear, es anticipar lo que vamos hacer para así distribuir de la mejor forma y con tiempo nuestros recursos disponibles.

(En la pregunta 14), se cuestionó si en cada escuela la directora tiene algún programa y/o proyecto prioritario para asignarle presupuesto, a lo que contestaron:

JARDÍN	PROGRAMA Y/O PROYECTO
Jangaskani	De manera equitativa, se tendrá que preveer aquel programa que más lo necesitará, pues no hay preferencia en cuanto a prioridades.
Suiza	1. Atención Educativa 2. Mantenimiento Menor 3. Artículos de Limpieza 4. Materiales de Oficina
Wald Disney	Biblioteca
Chipilingo (T. M)	1. Comité de Seguridad y Emergencia Escolar
Chipilingo (T. V)	Material Didáctico y Mobiliario.

Los resultados de ésta pregunta son muy variados, tenemos que, de los 5, uno no tiene prioridad, otro, es la biblioteca, en el siguiente caso su prioridad es mantener completo el material didáctico y mobiliario y en los dos últimos, por un lado, es la Atención Educativa que se le brinda al alumno y sus prioridades menores, y por el otro, es él Comité de Seguridad y Emergencia Escolar, el cual

es una partida presupuestal que se tiene para cubrir algún desastre ocasionado por un fenómeno natural o accidente dentro del Jardín.

Nos percatamos que, es de suma importancia tener prioridades al asignar el presupuesto, ya que éstas nos dan a conocer las necesidades más urgentes y, se les debe cubrir sin importar el monto que se les asigne:

La SEP, es la encargada de otorgar recursos suficientes a preescolar, pero, ¿Qué recursos provienen de esta Secretaría? (Pregunta 15), los resultados son los siguientes:

JARDÍN	RECURSOS (SEP)
Jangaskani	En ocasiones, dinero (cheque), material didáctico e informativo.
Suiza	Cheque para mantenimiento menor. Cheque para material didáctico. Cheque del Programa Escuelas de Calidad.
Wald Disney	Son mínimos y pueden ser papelería, material de limpieza, mobiliario y cheque SEP.
Chipilingo (T. M)	Cheque para material didáctico. Cheque para mantenimiento menor,
Chipilingo (T. V)	En ocasiones mandan cheque para material didáctico y para mantenimiento menor

De acuerdo a la tabla anterior, nos podemos percatar, que en los Jardines Jangaskani, Wald Disney y Chipilingo (T. V), son mínimos los recursos que perciben por parte de la SEP y en ocasiones no reciben nada. En cambio, en los dos restantes, Suiza y Chipilingo (T. M), no se quejaron en este aspecto, pues siempre reciben su cheque para gastos de mantenimiento menor y material didáctico, más sin embargo, el Jardín Suiza, recibe una partida presupuestal más, ya que se encuentra dentro del Programa Escuelas de Calidad.

Nos damos cuenta que, en general, todas las escuelas de preescolar reciben los mismos recursos por parte de la SEP, estos son: cheque para material didáctico y mantenimiento menor, material de limpieza y mobiliario, si bien, unas más que otras. El problema de esta situación se ve reflejado en la calidad del servicio que ofrecen y, por otro lado, las escuelas que en ocasiones reciben

recursos, se refleja en los bolsillos de las directoras a su cargo, ya que tienen que cubrir algunas necesidades con sus propios ingresos.

En cuanto a presupuesto, (pregunta 16), se les cuestiono sobre la función que tiene la directora respecto a éste, los resultados arrojados fueron los siguientes:

DIRECTORA DEL JARDÍN	FUNCIÓN (PRESUPUESTO)
Jangaskani	Distribuirlo de manera inteligente.
Suiza	Gestión y Administración.
Wald Disney	Administrarlo
Chipilingo (T. M)	Administrarlo, realizar los gastos y justificar su uso.
Chipilingo (T. V)	Gastarlo en las necesidades presentadas y la comprobación de gastos ante la Dirección General de Servicios Educativos Iztapalapa.

De acuerdo a lo anterior, nos percatamos que las 5 directoras entrevistadas tienen como principal función administrar el presupuesto, y por otro lado justificar los gastos realizados ante la Unidad Administrativa o Dirección a la que pertenecen, por lo tanto, la Directora del Jardín de Niños es la única persona encargada de manejarlo y la responsable de que su uso y distribución sea el correcto, pero, no hay que olvidar que la cooperación de su personal es de suma importancia para detectar todas las necesidades que se requieran cubrir.

Continuando con el presupuesto, en (la pregunta 17), se les cuestionó a las Directoras qué técnicas utilizan para gastarlo, a lo que ellas contestaron:

DIRECTORA DEL JARDÍN	TÉCNICAS
Jangaskani	Se realiza una lista de necesidades materiales específicas del plantel.
Suiza	Se elabora junto con el personal una lista de necesidades y se turnan y administran analizando su viabilidad, máximo aprovechamiento y consecución.
Wald Disney	Ninguna.
Chipilingo (T. M)	Consultar presupuestos. Elegir los de menor costo. Buscar ofertas.
Chipilingo (T. V)	Un sondeo a cerca del lugar más económico y de calidad.

Podemos observar que, las respuestas de las 5 Directoras entrevistadas, son un tanto variables, así, la que está a cargo del Jardín Wald Disney, no utiliza ninguna técnica para gastar el presupuesto del que dispone. Si bien, 2 de ellas utilizan la técnica de la “Lista de Necesidades”, y a partir de ésta realizan las compras más urgentes y viables; los 2 jardines restantes, a partir de que tienen el dinero en su poder, realizan presupuestos en diferentes lugares y hacen sus compras, con el proveedor de menor costo y de mejor calidad. Con estos resultados, nos damos cuenta que las Directoras entrevistadas desconocen por completo las técnicas que existen para utilizar el presupuesto, lo que nos motiva más a continuar con nuestra propuesta de investigación.

(La pregunta 18), es muy obvia, y cualquier persona sabría la respuesta, ya que al preguntar si son suficientes los recursos materiales utilizados para la población escolar en cuanto a mobiliario, material didáctico, etc.; se obtuvieron los siguientes resultados:

<b>JARDÍN</b>	<b>RECURSOS</b>
<b>Jangaskani</b>	<b>No</b>
<b>Suiza</b>	<b>No.</b>
<b>Wald Disney</b>	<b>No.</b>
<b>Chipilingo (T. M)</b>	<b>No.</b>
<b>Chipilingo (T. V)</b>	<b>En cuanto a material didáctico son suficientes, en cuanto a mobiliario faltan recursos.</b>

Encontramos que, en los 5 Jardines no son suficientes los recursos con los que se cuentan para la población escolar, más sin embargo, en un caso (Chipilingo (T. V), si son suficientes en lo que se refiere a material didáctico. Esta falta de recursos radica en que, los Jardines oficiales están sometidos a lo que el sistema educativo (SEP) les brinde. Por ello, si los recursos son pocos se debe buscar la mejor estrategia para eficientar y optimizar su uso.

En (la pregunta 19), se cuestionó lo siguiente: sabemos que la SEP es la que otorga los recursos a Preescolar, ¿Cada cuándo lo hace?, las respuestas son las siguientes:

JARDÍN	PERIODO
Jangaskani	No existe un periodo definido, en ocasiones otorga, en ocasiones no lo hace.
Suiza	Una vez al año
Wald Disney	No existe un periodo definido.
Chipilingo (T. M)	Anualmente.
Chipilingo (T. V)	Anualmente.

De los 5 casos, 3 de ellos reciben recursos por parte de la SEP una vez al año, los 2 casos restantes no tienen un periodo definido, ya que las Directoras nos hicieron la observación que desde hace un año no se les ha entregado su cheque correspondiente.

Esto nos hace reflexionar, es sorprendente ver que, puedan trabajar estos Jardines con tan pocos recursos, ya que estos provienen de las cuotas de los padres de familia y en ocasiones de los bolsillos de la Directora y maestras del plantel, por ello se deben buscar otras fuentes de ingresos para cubrir las necesidades de los Jardines.

En (la pregunta 20), se les pregunto a las Directoras cuales son los lineamientos para gastar su presupuesto que les otorga la SEP.

Siendo escuelas oficiales regidas por la SEP, no fue necesario realizar un cuadro comparativo, ya que toda nuestra muestra está sometida al mismo lineamiento que dicta la Dirección General de Programación, Planeación y Presupuesto en el D.F., para el gasto y comprobación del presupuesto, en forma

general los gastos se deben comprobar 30 días después de haber recibido el cheque con sus respectivas facturas, se les proporcionan los formatos correspondientes y explicación para su llenado entre otros, dichos lineamientos se pueden consultar detalladamente en el Anexo 3.

Como los recursos que otorga la SEP a los Jardines son pocos, se les preguntó si existe otro medio por el cual obtienen otros recursos (Pregunta 21), a lo que contestaron:

<b>JARDÍN</b>	<b>OTROS RECURSOS</b>
Jangaskani	Cuotas de Padres de Familia. Donaciones de Instituciones Privadas.
Suiza	Cuota de Padres de Familia. Donaciones.
Wald Disney	Cuota de Padres de Familia. Donativos.
Chipilingo (T. M)	Cuotas de Padres de Familia.
Chipilingo (T. V)	Cuotas de Padres de Familia.

Los resultados arrojados nos muestran que los 5 Jardines cuentan con otros medios para obtener recursos, siendo, las cuotas de los Padres de Familia y las donaciones por parte de instituciones particulares en 3 casos.

Es importante mencionar que la cuota es de forma voluntaria y los donativos por parte de los particulares es en especie, es decir, se donan libros, material didáctico, pintura, etc.

Nos percatamos que, a pesar de que los Jardines cuentan con recursos extras, estos no son suficientes para alcanzar a cubrir todas las necesidades de cada plantel.

(La pregunta 22), se relaciona con la anterior, se les preguntó a las Directoras la forma en la que manejan y distribuyen los recursos extras de cada Jardín, los resultados son los siguientes:

JARDÍN	MANEJO / DISTRIBUCIÓN
Jangaskani	El dinero de las cuotas lo maneja la Asociación de Padres de Familia, se utiliza para Navidad, día del Niño, de la Madre, del Padre, etc. Compra de material para aulas, aseo, dirección, etc. Los donativos en especie se reparten equitativamente entre los alumnos.
Suiza	La Asociación de Padres de Familia se encarga del manejo de estos recursos.
Wald Disney	Los maneja la Asociación de padres de Familia de acuerdo a las necesidades del Plantel.
Chipilingo (T. M)	Se manejan en conjunto con la Mesa Directiva y se distribuyen de acuerdo a las necesidades de las aulas.
Chipilingo (T. V)	Se utilizan para el festejo de Días Festivos, reparaciones del plantel, adquisición de mobiliario o recursos materiales.

De acuerdo al cuadro anterior, nos percatamos que, de los 5 Jardines, en 4 de ellos es la Asociación de Padres de Familia la encargada de manejar los recursos obtenidos por concepto de las cuotas de los padres. Es importante mencionar que en la administración de estos recursos también participa la Directora del Jardín, ya que es ella la que da a conocer las necesidades prioritarias. En el último Jardín, es la Directora la que se encarga de administrar los recursos materiales y monetarios.

En cuanto a la distribución, en los 5 jardines, lo hacen de acuerdo a las necesidades del plantel y una parte de estos recursos se ocupan para celebrar días festivos durante el año escolar.

Nos podemos percatar, que existe mucha similitud en sus respuestas, esto se debe a, que existe un lineamiento que debe seguir la Asociación de Padres de Familia en cada Jardín de Niños.

En la última pregunta de nuestro cuestionario (Pregunta 23), nos percatamos que era necesario saber si la Delegación Política a la que pertenece cada Jardín tiene alguna participación en el presupuesto que se le da a Preescolar.

Las respuestas fueron iguales, su participación no es en dinero, (la Delegación solo se encarga de dar mantenimiento al plantel, en cuanto reparación hidráulica, eléctrica, etc.,) si ellos cuentan con el material lo donan, en el caso contrario la escuela debe comprar lo necesario para hacer las reparaciones que se requieran y solo ponen la mano de obra.

### 3.4.2 Análisis del Cuestionario aplicado a las Directoras de los Jardines de Niños Privados.

En el caso del sector privado, (las preguntas 1, 2 y 3) tienen una estrecha relación, por lo que, los resultados se describen en el siguiente cuadro:

JARDINES	SEXO	EDAD	PROFESION	GRADO A.	E. LABORAL DIRECTORA	E. LABORAL DOCENTE
La Semillita (1)	Femenino	28	Lic. Psicología	Licenciatura	3 años	4 años
Gisell (2)	Femenino	37	Lic. Educ. Preescolar	Licenciatura	2 años	17 años
Arcoiris (3)	Femenino	42	Educadora	Normalista	1 año	17 años
Campanita (4)	Femenino	41	Educadora	Normalista	11 años	19 años
Princess (5)	Femenino	40	Lic. Psicología	Licenciatura	5 años	5 años

De acuerdo a la tabla anterior, de los 5 Jardines Privados que se visitaron, el 100 % de las directoras de los planteles son mujeres. Su edad oscila entre los 28 y 42 años; en lo que se refiere a la profesión y el grado académico encontramos que, de las 5 encuestadas, 2 de ellas son Lic. En Psicología, 2 son Educadoras Normalistas y la última es Lic. En Educación Preescolar. Podemos determinar que también en los Jardines de Niños Privados es común encontrar al sexo femenino como responsables de estas instituciones.

La experiencia laboral como docentes de la muestra se encuentra en un rango de entre los 4 y 11 años, de las cuales, 2 tienen 17 años de experiencia, una tiene 19 años, otra tiene 4 años y la última tiene 5 años de experiencia. En lo que se refiere a la experiencia como Directora de Jardín de Niños tenemos que, los años de experiencia oscila entre 1 y 11 años, de lo cual podemos decir que la primera tiene 3 años, la segunda 2 años, la tercera 1 año, la cuarta 11 años y la última 5 años de experiencia.

Es importante mencionar que, en este tipo de instituciones no es necesario haber sido educadora docente para poder ocupar el cargo de Directora, lo que les ha permitido ocupar este puesto es, su experiencia laboral como docentes y además nos percatamos que cada Directora sí cuenta con experiencia en su puesto actual, que le ha permitido ampliar su conocimiento y mejorar sus funciones.

(La pregunta 4) se refiere a, el número de turnos que se trabaja en cada Jardín de Niños, los resultados fueron los siguientes:

<b>JARDÍN DE NIÑOS</b>	<b>TURNO</b>
La Semillita	Matutino
Gisell	Matutino
Arcoiris	Matutino
Campanita	Matutino
Princess	Matutino

Podemos observar en la tabla que, el 100 % de nuestra muestra trabaja únicamente el turno matutino, por lo que es común encontrar en los Jardines de Niños Privados sólo este turno, creemos que solo han tenido demanda en el turno matutino, o lo que se puede creer que no tienen permiso por parte de la SEP para funcionar en el turno Vespertino.

(La pregunta 5) se refiere al número de niños inscritos en cada escuela por turno y al número de educadoras que laboran en cada una (pregunta 6), por lo tanto, tenemos:

ESCUELA	EDAD-NIÑOS	TURNO MATUTINO	
		N.I.*	E*
La Semillita	3 – 4	19	8
	4 – 5	24	
	5 - 6	23	
Gisell	3 – 4	10	4
	4 – 5	10	
	5 – 6	6	
Arcoiris	3 – 4	10	3
	4 – 5	14	
	5 – 6	18	
Campanita	3 – 4	6	5
	4 – 5	14	
	5 – 6	8	
Princess	3 – 4	25	6
	4 – 5	31	
	5 – 6	34	

\* N.I. Niños Inscritos.

\* E. Educadoras.

De acuerdo a la tabla anterior, nos damos cuenta que la edad de los niños que cursan la Educación Preescolar en el sector privado oscila entre los 3 y los 6 años, en un único turno, también observamos que el número de educadoras que labora en cada Jardín es muy variable, este oscila entre 3 y 8 educadoras laborando respectivamente en cada Jardín.

Nos percatamos que el número de educadoras y el número de niños inscritos en los Jardines de Niños se encuentra distribuido en forma equitativa, ya que haciendo un cálculo aproximado cada profesora atiende entre 7 y 15 alumnos por

grupo, en cada escuela, así, tenemos que, no existen grupos saturados lo que permite que las maestras tengan más atención individual con sus alumnos.

(En la pregunta 7), se cuestionó sobre la Organización del Jardín de Niños, se les pidió que dibujaran el organigrama de su Jardín Privado, (Se pueden consultar en el Anexo 4) observamos que la esquematización es diferente en cada uno de ellos, si bien, observamos que no sabían elaborar un organigrama, por lo que de las 5 directoras encuestadas, 3 realizaron su esquematización y las 2 restantes no lo quisieron proporcionar.

Encontramos que en el Jardín de Niños La Semillita, dentro de su estructura organizacional cuentan con una Psicóloga y un Director Técnico, el cual auxilia a la directora en la toma de decisiones, por otro lado vemos que las líneas de mando no están bien definidas, ello se debe a que desconocen el concepto de organigrama.

En nuestro segundo Jardín (Gisell), observamos que también se cuenta con una Psicóloga y una persona que se encarga de la Actualización Educativa, este es el único Jardín que cuenta con servicio de comedor por lo que también lo encontramos en el esquema organizacional de la escuela.

En el Jardín Arcoiris, el esquema organizacional es semejante al de un público ya que encontramos en la cúspide a la Directora y en la base al personal de intendencia, este Jardín no cuenta con una Psicóloga.

Con la esquematización de cada organización, nos percatamos que, al igual que en el sector público, la mayoría de los Jardines Privados tienen la idea de lo que es un organigrama, pero en algunos no sabían dibujarlo, por lo que, podemos decir que, se encuentran en el mismo caso que los públicos, no saben que un organigrama especifica líneas de mando, jerarquías, funciones y tareas; por mencionar las más importantes.

En lo que se refiere a los objetivos y metas que pretende lograr cada Jardín de Niños (Pregunta 8), es importante aclarar que estos son propios de cada escuela, los resultados arrojados son los siguientes:

JARDÍN	OBJETIVOS Y METAS
La Semillita	Otorgar un servicio educativo de calidad, atendiendo a cada alumno a partir de sus necesidades e intereses.
Gisell	Formar sujetos (niños y niñas) que tengan confianza y seguridad en sí mismos, que establezcan relaciones con el mundo social y natural en un medio cada vez más amplio, basadas en el respeto, la colaboración, la búsqueda de explicaciones y el uso del lenguaje como medio de expresión.
Arcoiris	Proporcionar el desarrollo de conocimientos, habilidades, destrezas y valores para formar un mejor individuo. Otorgar una mejor estancia para el niño en el Jardín.
Campanita	Tener un personal capacitado para poder impartir una calidad de clase mejor, una educación completa y un proceso educativo adecuado para el entendimiento de los educandos.
Princess	Brindar al niño los conocimientos necesarios que le ayudarán a despertar su creatividad, acrecentar su aprendizaje desarrollarse socialmente y ser una persona independiente.

Podemos observar que, las 5 Directoras encuestadas, cuentan con objetivos bien definidos propios del Jardín, estos se centran en otorgar un servicio de calidad, brindar las herramientas necesarias al niño para su desarrollo educativo y contar con personal capacitado; al igual que en el sector público los objetivos están enfocados hacia un mismo eje, el pedagógico, es decir al desarrollo integral del alumno.

Por otro lado podemos ver que, de los 5 Jardines entrevistados, ninguno tiene metas por cubrir, pues hay que recordar, que los objetivos se pueden convertir en metas cuantificables, lo que permite medir nuestros resultados alcanzados. Con estos resultados podemos ver que, al igual que en los Jardines Públicos, en los privados no existen objetivos administrativos que estén enfocados particularmente en el presupuesto de cada Jardín, por lo que podemos concluir que, si se elaboraran objetivos presupuestales, el destino de los recursos tendría un fin específico, asignados a partir de una planeación anticipada.

En (la pregunta 9), nos enfocamos en conocer los programas que realiza cada Jardín para el desarrollo de sus actividades, de lo cual tenemos:

<b>JARDÍN</b>	<b>PROGRAMAS</b>
La Semillita	Tae Kwon Do. Computación. Inglés. Labor Docente. Mantenimiento General. Suministros. Protección Civil. Inscripciones. Inventario. Contabilidad. Capacitación. Publicidad.
Gisell	Se lleva y aplica el Programa de Educación Preescolar y el de Educación Inicial de la SEP.
Arcoiris	Se utiliza el programa que dicta la SEP. Capacitación. Inscripciones. Detección de Necesidades. Mantenimiento de la escuela. Programa de Inglés. Publicidad. Pago de Salarios. Cuestiones Administrativas. Limpieza general de la escuela. Eventos en Días Festivos.
Campanita	Programa Oficial de la Secretaría de Educación Pública.
Princess	No contestó.

De los resultados que arroja la tabla tenemos que, de los 5 Jardines uno no contestó la pregunta, 2 de ellos contestaron detalladamente, ya que incluyeron todos los programas que realizan para cubrir sus actividades, tanto en el ámbito pedagógico como en el administrativo, lo cual nos hace concluir que las tareas administrativas también son importantes para el funcionamiento del plantel; en los Jardines Campanita y Princess, se basan en el Programa que dicta la SEP para realizar las actividades pedagógicas, es importante mencionar que no quisieron proporcionar en una forma detallada en que consiste este programa, lo que nos hace suponer que es similar o igual al de los Jardines Públicos.

Por otro lado observamos que en el sector privado cada Jardín de Niños se encarga de cubrir los salarios del personal que trabaja en él y de brindar la

capacitación necesaria a las docentes, así como también llevar su propia contabilidad de ingresos y egresos, actividades que en el sector público no se realizan.

(La pregunta 10), como en el sector público, también es importante en el privado, en la cual se cuestiona si se realizan programas presupuestales en los Jardines de Niños, los resultados se muestran en la siguiente gráfica:

JARDÍN	REALIZA PROGRAMAS PRESUPUESTALES
La Semillita	No
Gisell	Si
Arcoiris	No
Campanita	No
Princess	No

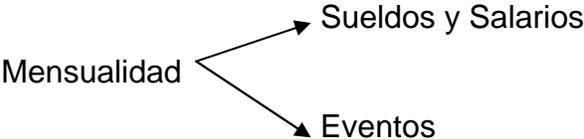
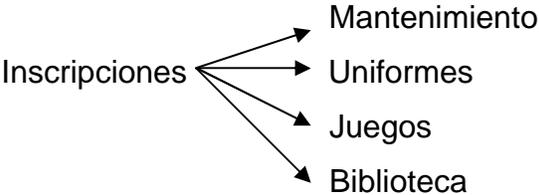
Los resultados observados son, que de las 5 Directoras entrevistadas, 4 no realizan este tipo de presupuestos, y una si los realiza, pero de acuerdo a su respuesta nos percatamos que no tiene muy claro el procedimiento de la técnica ya que, entiende que consiste en no sobrepasar del presupuesto que se tiene para el pago de salarios, mantenimiento y en la compra de recursos y material didáctico, y en cuanto a los otros jardines desconocen la técnica.

Al analizar estas respuestas nos damos cuenta que, tanto en los jardines públicos como en los privados desconocen las técnicas que existen para gastar el presupuesto, por lo que es necesario que se actualicen en materia presupuestal o financiera para hacer un buen uso de los recursos. De aquí nuestra inquietud de realizar esta investigación, la cual tiene como propósito proponer dicha técnica para la asignación de recursos en estas instituciones.

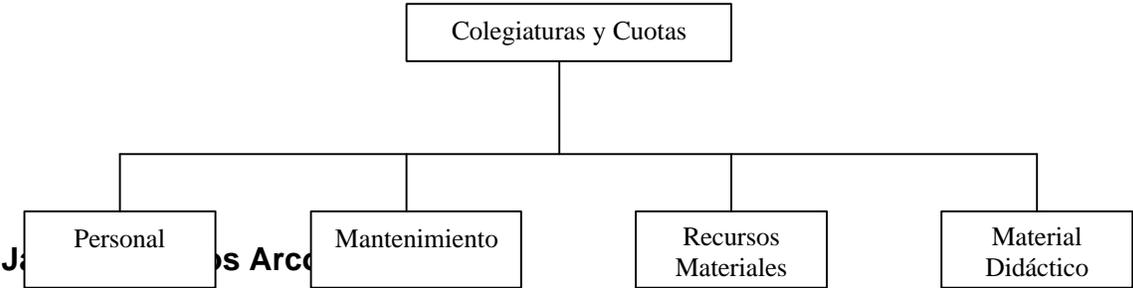
(La pregunta 11), se cuestiona sobre los criterios que utiliza la SEP para asignar el presupuesto a los Jardines de Niños. En las instituciones privadas esta pregunta no aplica, siendo una institución de este tipo, tienen que sostenerse con sus propios ingresos, por ende, no reciben ningún recurso por parte de la SEP, por lo tanto esta cuestión está dirigida únicamente a las instituciones públicas.

En (la pregunta 12), se les pidió que esquematizaran en un diagrama de flujo el procedimiento del presupuesto, es decir, cómo llegan los recursos al Jardín, y cómo éste los distribuye, lo cual tenemos:

**Jardín de Niños La Semillita**

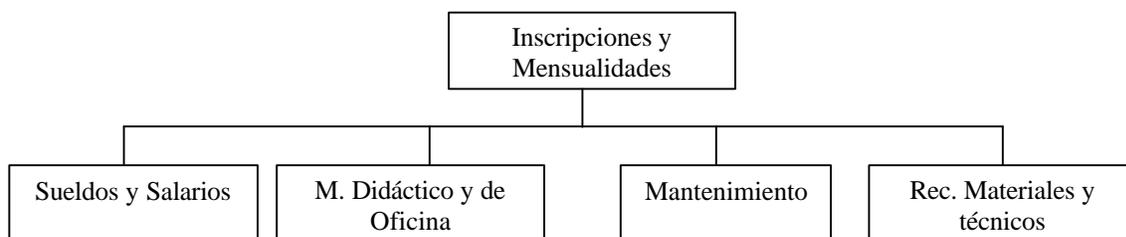


**Jardín de Niños Gisell**





### Jardín de Niños Campanita



### Jardín de Niños Princess

No Contestó.

De las 5 directoras encuestadas, una no contestó, y 4 reciben de las mismas fuentes sus ingresos, las cuales son por medio de inscripciones, mensualidades y en 2 casos cuotas; los gastos son los mismos, pago de salarios, mobiliario, mantenimiento, material didáctico, etc; así como, en los Jardines Públicos su procedimiento es el mismo por la normatividad que les impone la SEP, en el caso de los privados su procedimiento también es el mismo, pues siendo instituciones privadas, tienen que sostenerse con sus propios ingresos, por lo cual trabajan de la misma forma.

Con relación al tipo de planeación que realizan para asignar el presupuesto (Pregunta 13) se tienen los siguientes resultados:

JARDÍN	PLANEACIÓN
La Semillita	Sobre un ingreso total se asignan tantos por cientos de acuerdo a los distintos gastos que se tienen durante el año.
Gisell	De acuerdo al recurso de colegiaturas se distribuye en los diferentes gastos por hacer.
Arcoiris	A partir de las prioridades del Jardín.
Campanita	Se planea de acuerdo a los ingresos y a las necesidades que surgen.
Princess	Se elabora una lista de necesidades y a partir de esta se realizan las compras.

De acuerdo a los resultados arrojados, tenemos que de las 5, 2 planean de la misma forma, a partir de los ingresos obtenidos, asignan una cantidad a los gastos que se van a realizar; los 3 restantes, Arcoiris, Campanita y Princess, tienen una forma de planear distinta a esta, en un caso los gastos los realizan a partir de las prioridades, en otro, planean de acuerdo a los ingresos y necesidades y por último, utilizan la lista de necesidades y compran a partir de éstas.

Podemos concluir que es válida la manera en que planean, prueba de ello es que les ha funcionado por lo que siguen subsistiendo, pero hay que remarcar que no es la forma correcta, ya que la planeación requiere de un proceso más detallado y anticipado de lo que se pretende hacer y lograr en el futuro, lo que permite visualizar objetivos por lograr.

En (la pregunta 14), se cuestionó si en cada escuela la Directora tiene algún programa y/o proyecto prioritario para asignarle presupuesto, a lo que contestaron:

JARDÍN	PROGRAMA Y/O PROYECTO
La Semillita	1. Materiales Didácticos. 2. Sueldos y Salarios. 3. Mantenimiento y Crecimiento del Jardín.
Gisell	1. Mantenimiento de la Escuela. 2. Personal (Sueldos) 3. Recursos Materiales y Didácticos.
Arcoiris	1. Mantenimiento. 2. Salarios. 3. Despensa. 4. Material Didáctico y Papelería. 5. Mobiliario.
Campanita	No contesto.
Princess	1. Sueldos. 2. Material Didáctico.

De acuerdo a la tabla anterior nos percatamos que el 100 % de la muestra tiene programas prioritarios, de los cuales en todos los casos los principales son, la compra de materiales didácticos y el pago de sueldos al personal del plantel, los restantes también son importantes, por lo que pueden esperar para ser cubiertos.

Esta es la importancia de detectar las prioridades, puesto que, las más urgentes deben cubrirse sin importar el monto que se requiera y las restantes pueden esperar un tiempo determinado, pero no olvidarse de ellas.

La SEP, es la encargada de otorgar recursos suficientes a preescolar, pero, al sector privado ¿ Otorga algún tipo de recurso? (Pregunta 15). Las respuestas fueron las mismas en nuestra muestra, la SEP no da ningún tipo de recurso a los Jardines privados, ya que de acuerdo a la normatividad que ésta Secretaría dicta, las instituciones de índole privada tienen sus propias fuentes de ingresos para su funcionamiento, obtención directamente de inscripciones y mensualidades.

En cuanto a presupuesto, se les preguntó la función que tiene la directora respecto a éste (Pregunta 16), los resultados son los siguientes:

<b>DIRECTORA DEL JARDÍN</b>	<b>FUNCIÓN (PRESUPUESTO)</b>
La Semillita	Administrar los recursos.
Gisell	Dotar materiales y pago de personal.
Arcoiris	Administrar el presupuesto y realizar algunas compras.
Campanita	Distribuirlo y hacer las compras.
Princess	Administrarlo.

Observamos que en los 5 casos, la función que tiene la Directora en materia de presupuesto es administrarlo, y en los casos de Gisell y Campanita, completando esta función realizan las compras necesarias.

Por lo tanto concluimos que, la función de la Directora es de suma importancia en este aspecto, ya que, de ella depende que el rumbo de los recursos sea el correcto, pero, para ello se requiere de conocimientos necesarios en materia administrativa.

Continuando con el presupuesto, en (la pregunta 17), se les cuestionó a las Directoras qué técnicas utilizan para gastarlo, a lo que ellas contestaron:

<b>DIRECTORA DEL JARDÍN</b>	<b>TÉCNICAS</b>
La Semillita	Se realiza una lista de necesidades. Comparación de precios con otros proveedores. Se elige al proveedor de acuerdo a la calidad del producto y su costo. Se realizan los gastos por prioridades.
Gisell	Se gasta por prioridades.
Arcoiris	Se realiza una lista de necesidades y se hacen las compras de acuerdo a las prioridades. Seleccionar al proveedor de acuerdo al mejor precio y calidad del producto.
Campanita	Ninguna
Princess	Ninguna.

Podemos ver que de las 5 Directoras, 3 utilizan alguna técnica – lista de necesidades y sus gastos son por prioridades - para gastar el presupuesto, en el caso de Campanita y Princess ninguna, lo que nos hace pensar que estas últimas desconocen por completo las técnicas o métodos que existen para utilizar de la mejor forma el presupuesto, más sin embargo creemos que sí utilizan algún método, ya que, las escuelas para existir necesitan de ingresos y egresos, solo que no quisieron contestar.

En lo que se refiere a las tres primeras observamos que utilizan el mismo método, realizan una lista de necesidades, detectan sus prioridades, buscan el mejor proveedor y realizan sus compras. Aunque no es el mejor método es aceptable pues, les ha funcionado. Sí bien, desconocen las técnicas formales que existen para distribuir el presupuesto de la mejor forma, pues si se llevara a cabo una programación formal del presupuesto, la distribución sería más eficaz.

(La pregunta 18) la pensábamos descartar de nuestro cuestionario, pues se hace referencia a, si son suficientes los recursos con los que cuenta el Jardín para la población escolar, al ver las respuestas, decidimos no excluirla:

<b>JARDÍN</b>	<b>RECURSOS</b>
La Semillita	No, por lo que se toma dinero de otras partidas.
Gisell	No.
Arcoiris	No.
Campanita	Sí.
Princess	Sí.

Los resultados fueron algo sorprendentes, pues de los 5 jardines, 3 no cuentan con los recursos suficientes y 2 sí los tienen. Podemos ver que, en el caso del Jardín la Semillita, en ocasiones para cubrir un gasto hay necesidad de quitarle

presupuesto a otra partida, por lo que no se alcanzan a cubrir todas las necesidades.

Este es un problema grave, pues al pensar que son instituciones privadas se cree que no carecen de nada, por lo que, nosotros creemos que el problema está en que los Jardines están ubicados en zonas de clase media y baja, por lo tanto, no se pueden cobrar colegiaturas muy elevadas y que la población no pueda pagar.

En (la pregunta 19), se pide que especifiquen cada cuando la SEP les otorga recursos o bien la partida presupuestal correspondiente, pero ya sabemos que estas instituciones no perciben ningún tipo de recursos por parte de esta Secretaría, por lo tanto, esta cuestión no aplica en los Jardines Privados.

En (la pregunta 20), se les pide que mencionen si están sometidas bajo algún lineamiento para gastar el presupuesto y qué tipo; las respuestas fueron las mismas en los 5 casos, ninguna tiene lineamientos estipulados para gastarlo, por lo que, creemos que sería correcto que cada institución formule sus propias normas de presupuesto y gasto en relación a sus necesidades para que se tenga un mayor control.

Al no recibir ningún apoyo económico por parte de la SEP, se les preguntó si aparte de los ingresos que reciben, existe otro medio por el cual obtienen otros recursos (Pregunta 21), a lo que contestaron:

JARDÍN	OTROS RECURSOS
La Semillita	Los proveedores en ocasiones donan recursos materiales, libros básicamente.
Grisell	No.
Arcoiris	No.
Campanita	No.
Princess	No.

Observamos en la tabla que, de los 5 Jardines, sólo la Semillita recibe el apoyo externo, esto es, por parte de los proveedores, las aportaciones no son en dinero, sino en especie (libros). Si se quieren obtener recursos económicos, los jardines organizan eventos como, Kermesse, feria, bazar, entre otros.

(La pregunta 22), se relaciona con la anterior, se les preguntó a las Directoras la forma en la que manejan y distribuyen los recursos extras que percibe cada Jardín, como vemos, sólo uno recibe algún tipo de recursos, en este caso como son libros, estos son destinados a la biblioteca y ludoteca del Jardín.

Consideramos que es una buena decisión, ya que, como los ejemplares son pocos, no se pueden regalar a los alumnos o a las maestras, así, teniéndolos en la biblioteca todos hacen uso de ellos.

Concluimos nuestro cuestionario preguntando si la Delegación Política a la que pertenece cada Jardín Privado tiene alguna participación en el presupuesto que se le da a Preescolar (Pregunta 23). Siendo instituciones privadas, contestaron que no reciben ninguna ayuda económica ni en especie por parte de la Delegación correspondiente.

Reconocemos que resta pregunta necesita más indagación, pero las Directoras ya no quisieron dar más respuesta.

### **3.5 ANÁLISIS DE COMPARACIÓN DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS A LOS JARDINES DE NIÑOS PÚBLICOS Y PRIVADOS.**

Desde el momento mismo de realizar la selección de la muestra, encontramos diferencias entre los Jardines Oficiales y Particulares, propiamente en la manera de cómo se lleva a cabo la organización de estos.

Tenemos entonces que de acuerdo a los datos arrojados por los cuestionarios, **(pregunta 1, 2 y 3)** si bien en ambas instituciones (tanto oficiales como particulares) en un 100 %, el sexo femenino a nivel dirección es el que predomina; en los oficiales cuentan con un grado académico específico siendo este Lic. en Educación Preescolar (90%), y un 10% Lic. en Problemas de Aprendizaje, caso que en los privados sólo el 10% tiene la Lic. en Educación Preescolar, el 45% son Educadoras y el restante 45% son Lic. en Psicología.

Agregado a lo anterior, tenemos que como requisito indispensable para que en los Centros de Educación Preescolar Oficiales se ocupe el puesto de Directora, la candidata tiene que tener experiencia mínima de 10 años como maestra de grupo, en caso de tener una experiencia menor, la educadora deberá tener la Licenciatura en Educación Preescolar preferentemente. Caso contrario, en los Jardines particulares ya que aquí, el puesto de dirección puede ser ocupado con o sin experiencia y con puestos no dirigidos al terreno educativo, pudiendo ser estos contadores, psicólogos, etc.

En lo referente a los horarios en que laboran **(pregunta 4)** tenemos que, en los Jardines Oficiales el 75% de nuestra muestra trabajan los dos turnos, el 25% únicamente el matutino; en cambio en los particulares, el 100% trabaja un solo turno, el matutino.

La edad de los niños que cursan la Educación Preescolar en los Jardines Oficiales **(pregunta 5)** oscila entre los 4 y 6 años de edad, mientras que en los Particulares se encuentra entre los 3 y los 6 años, esta diferencia se debe a que en los Jardines Oficiales existe un reglamento en cuanto a la edad que debe tener el niño para ingresar a preescolar, en cambio en los particulares, se debe a que en la mayoría de los casos el alumno se encuentra en estas instituciones desde maternal a una edad muy temprana.

En lo que se refiere al número de educadoras que trabajan en cada Jardín **(pregunta 6)** tenemos que, en los Oficiales los resultados fueron muy variados ya que, en el turno matutino la matrícula de alumnos es mayor que en el vespertino, por lo que el número de maestras es mayor en la mañana, pero con grupos saturados, por el contrario, en los Particulares el número de educadoras que laboran en estas instituciones es acorde al número de niños inscritos, por lo que no existen grupos saturados. Estos resultados se deben a que las escuelas oficiales tienen más demanda por la sociedad, ya que es bajo el porcentaje de esta que pague por un servicio educativo.

En materia de Organización encontramos también diferencias notorias. Esto lo podemos ver en la esquematización de los organigramas que se nos proporcionaron en **(la pregunta 7)**. Encontramos en el organigrama de los públicos una esquematización muy similar entre sí, ello debido a que existe una normatividad por parte de la SEP referente a la organización estructural de un jardín de niños; dicha estructura la podemos encontrar en el punto 3.1.3 de este capítulo. Ahora bien, en el caso de los particulares se adoptan muy diferentes a los públicos, sin embargo en algunas ocasiones no se respetan las líneas de mando, nos percatamos que existe una severa uniformidad en la elaboración de los mismos, hasta en algunos casos pidieron apoyo para elaborarlo. Otro aspecto importante es que a diferencia de los públicos, los particulares cuentan con un psicólogo en cada plantel para el apoyo de los niños.

Al conocer los objetivos y metas de cada Jardín de Niños **(pregunta 8)**, encontramos que en los públicos el 90% de nuestra muestra cuenta con objetivos independientes, en cambio en los particulares el 100% cuenta con este tipo de objetivos. Ambos tipos de instituciones centran sus objetivos en el ámbito netamente pedagógico, sin tomar en cuenta los objetivos administrativos o específicamente de presupuesto; otro punto importante que mencionar es, que en ninguna institución tanto pública como privada tienen metas definidas, lo que para nosotros es erróneo ya que cualquier institución debe fijarse alguna meta por

cumplir, ya que esta nos permiten medir los resultados. Todo esto nos deja ver, que se requieren más conocimientos administrativos, ya que la mayoría su formación está dirigida al quehacer netamente educativo.

También nos proporcionaron en una forma detallada los programas que realizan para ejecutar las actividades (**pregunta 9**), al conocerlos nos percatamos que, en los Jardines Oficiales el 100% de nuestra muestra se basan en el Programa de Educación Preescolar 1992, debido a que, siendo instituciones públicas están bajo la normatividad que les impone la SEP, este programa explica el qué y cómo se debe trabajar en el ámbito pedagógico, por lo tanto en este sector no cuentan con programas administrativos para realizar este tipo de actividades. Ahora bien, en los Jardines Particulares siendo instituciones que se sostienen con sus propios ingresos tenemos que, el 20% de nuestra muestra también se basa en el programa que dicta la SEP, el 60% tiene sus propios programas, en los cuales incluyen programas de orden administrativo, tales como sueldos y salarios, contabilidad, publicidad, capacitación, etc., programas que en los jardines oficiales realiza directamente la SEP. Podemos ver que son tan importantes los programas pedagógicos como los administrativos para realizar las actividades de una forma más precisa y detallada en este tipo de instituciones.

Existen varias técnicas para gastar el presupuesto, nosotros consideramos que la de por Programas es la ideal, por lo que preguntamos a las directoras si realizaban programas presupuestales en su Jardín (**pregunta 10**), las respuestas nos sorprendieron, en los oficiales sólo el 10% si realiza este tipo de programas, mientras que el 90% restante no lo hace, es más, desconocen la Técnica; al igual que en los Jardines Oficiales, en los Particulares el porcentaje es el mismo, solo que el 10% que contesto que si realiza programas presupuestales no tiene claro como funciona la técnica, ya que la entienden como no sobrepasar del presupuesto considerado, los restantes desconocen todas las técnicas que existen.

Observamos que los conocimientos respecto a presupuesto son escasos, de aquí nuestra inquietud de proponer dicha técnica para la asignación de recursos.

La principal función que tiene la SEP es, brindar los recursos necesarios a las instituciones educativas que dependan de ella, pero que criterios utiliza para otorgar el presupuesto a los Jardines de Niños (**pregunta 11**).

Tenemos que en los jardines oficiales considera dos criterios, el primero y él más importante, de acuerdo a la matrícula inscrita en cada plantel y el segundo, de acuerdo a las necesidades que se tengan en cuanto a mantenimiento y material didáctico; los Jardines Particulares, por ser instituciones independientes, no reciben ningún apoyo económico por parte de esta Secretaría, por lo que se sostienen con recursos propios. Los criterios son buenos, pero hay que considerar que el presupuesto que se les da a los jardines públicos es muy bajo, por lo que es necesario buscar la mejor forma de gastarlo.

Al revisar los diagramas de flujo que muestran el procedimiento o el destino del presupuesto realizado por cada directora, (**pregunta 12**) encontramos ciertas diferencias. Los Jardines Oficiales, por trabajar bajo la normatividad que les dicta la SEP, encontramos que el procedimiento es el mismo en toda la muestra, así tenemos que, la SEP, se encarga de entregar la partida presupuestal a la Coordinación Sectorial de Educación Preescolar a la que pertenece cada uno, esta a su vez, la hace llegar al Jardín de Niños correspondiente, entregándosela a la Directora de cada plantel y para que ésta lo distribuya en gastos de material didáctico, material de aseo y mantenimiento menor de la escuela.

En el caso de los particulares los diagramas son muy diferentes a los públicos, como no reciben ningún recurso por parte de la SEP, el 100% de nuestra muestra, obtienen sus ingresos por medio de inscripciones, mensualidades y cuotas, dichos ingresos se destinan al pago de sueldos y salarios del personal, compra de mobiliario, mantenimiento del plantel, capacitación, entre otros gastos.

Observamos que alguno de estos gastos no los realiza un Jardín de Niños Público, quien se encarga de ejecutarlo es la SEP directamente, como es el caso del pago de sueldos y capacitación de las docentes.

En materia de planeación (**pregunta 13**), nos enfocamos en conocer el tipo de planeación que se utiliza en los Centros de Educación Preescolar para asignar el presupuesto, esto es, saber si en los Jardines de Niños ya sean públicos y/o privados llevan a cabo otro esquema de planeación que no sea el que les dicta la Secretaría de Educación Pública.

En los Jardines Oficiales tenemos que el 60% planean la asignación del presupuesto de acuerdo a las necesidades del plantel, se elabora una lista de necesidades y se efectúan las compras; el 40% restante realizan un Plan Anual de Necesidades, este tipo de planeación es recomendado por la SEP.

En los privados existen algunas variantes en la forma en que planean, el 40% lo hacen de acuerdo a los ingresos que se tienen y a partir de estos asignan una cantidad a cada gasto por realizar; el 20% planean los gastos a partir de las prioridades que se tienen; otro 20% de acuerdo a los ingresos recabados cubren las necesidades y el 20% que resta planean elaborando una lista de necesidades.

Podemos observar que tanto en los Jardines Públicos como en los Privados es muy baja la visión que tienen los directivos en materia administrativa, ya que, de acuerdo a sus respuestas planear la asignación del presupuesto no significa hacer una lista de necesidades, es más bien un proceso más detallado y preciso que nos permite lograr uno o varios objetivos en el futuro.

Al conocer los programas que utilizan para realizar sus actividades, nos percatamos que existen prioridades para ejecutarlos (**pregunta 14**), tanto en los Jardines Oficiales como en los Particulares el 100% tienen programas prioritarios, la diferencia en ambos, es que, mientras en los oficiales su prioridad es mantener

el material didáctico completo, en los particulares es el pago de salarios al personal del plantel y en un segundo término también lo es el material didáctico. Estos resultados nos dejan ver que es muy importante detectar prioridades en este tipo de instituciones, lo que nos permite ver las necesidades prioritarias.

La Secretaría de Educación Pública se encarga de mantener con algún tipo de recursos a todas las instituciones educativas públicas y no particulares, por lo que en (**la pregunta 15**), se cuestionó sobre los recursos que otorga SEP a los Jardines de Niños, en esta asignación quedan excluidos los particulares, ya que por normatividad estas instituciones deben mantenerse con sus propios ingresos.

En el caso de los públicos, los recursos que provienen de la SEP son; cheque para material didáctico, cheque para mantenimiento menor, material de limpieza y mobiliario. Es importante mencionar que estos recursos en ocasiones no se dan, o no llegan en el tiempo estipulado, lo que ocasiona que las directoras compren algunos materiales con sus ingresos personales.

Continuando con el presupuesto, al preguntarles cuál es la función que tienen respecto a este (**pregunta 16**), encontramos que en los oficiales el 100% su función es administrarlo y justificarlo ante la Unidad Administrativa o Dirección a la que pertenecen; en los particulares el 100% además de administrarlo realizan las compras necesarias.

Observamos que hay similitud en las respuestas de ambos, por ende, la función de la Directora es de suma importancia al tomar una decisión sobre el rumbo de los recursos.

Al analizar las respuestas de la (**pregunta 17**), nos percatamos que tanto los Jardines Públicos como los Privados desconocen las diferentes técnicas que existen para gastar el presupuesto, tenemos que, en los públicos el 20% no utiliza ninguna técnica, un 40% realiza una lista de necesidades y a partir de esta

efectúan los gastos, el 40% restante antes de hacer las compras, buscan al proveedor de menor costo y mejor calidad, a comparación de los públicos, en los particulares, el 40% no utiliza ninguna técnica y el 60% también elabora una lista de necesidades y realizan los gastos con el mejor proveedor de acuerdo a las prioridades existentes.

Detectamos que la única diferencia entre ambos sectores son los porcentajes, pues las respuestas son similares.

**(La pregunta 18)**, es muy obvia, pero no se quiso descartar ya que algunas respuestas nos sorprendieron, pues al preguntarles si los recursos son suficientes para la población escolar, encontramos que en los privados el 60 % contestaron que no son suficientes, solo el 40% contestaron que si, esto nos sorprendió, pues al ser instituciones privadas creemos que no carecen de nada, el problema esta en que se encuentran en zonas de clase media y baja, por lo que no pueden exceder los precios de las colegiaturas. Por el contrario en los jardines públicos el 100% contestaron que no son suficientes los recursos y el problema radica en que están sometidos a lo que la SEP les brinde.

**(La pregunta 19)**, solo está dirigida al Sector Público, pues se les preguntó cada cuando la SEP otorga recursos a los jardines de niños, toda nuestra muestra contestó lo mismo, por normatividad, el periodo es anual, pero en la práctica no existe un periodo definido, pues en ocasiones reciben en otras no. En los particulares no aplica esta cuestión, ya que no reciben ningún recurso por parte de esta Secretaría.

En cuanto a **(la pregunta 20)**, tenemos que en los Jardines Públicos en general, si existen lineamientos para gastar el presupuesto por lo que están sometidos a la normatividad que dicta la Dirección General de Programación, Planeación y Presupuesto en el D.F., para el gasto y comprobación del

presupuesto, dichos lineamientos se pueden consultar detalladamente en el Anexo No.3

Por el contrario, en los Jardines Particulares el 100% no tiene lineamientos para gastarlo; por lo que creemos que lo más viable es que en este tipo de instituciones formulen sus propios lineamientos para tener mayor control en el presupuesto.

Al ver que los recursos son escasos en ambos, quisimos saber si reciben algún apoyo externo (**pregunta 21**), tenemos que en los públicos el 100% contestaron que si perciben una cuota voluntaria por parte de la Asociación de Padres de Familia y donaciones en especie, como son libros, material de oficina, entre otros que les brindan las instituciones privadas.

Al contrario, en los particulares sólo el 20% tiene el apoyo externo por parte de los proveedores que donan libros o material didáctico al Jardín de Niños, por lo que no perciben apoyos económicos, para obtenerlos realizan bazares, kermesses y ferias.

Estos recursos extras tienen un rumbo específico, (**pregunta 22**) en el caso de los públicos, es la Asociación de Padres de Familia la encargada de administrar el dinero por concepto de cuotas y se distribuye para cubrir algunas necesidades de la escuela y para celebrar los días festivos durante el año.

En el caso de los particulares, como las donaciones son en especie se destinan a la biblioteca del plantel.

En (**la pregunta 23**) nos percatamos que las Delegaciones Políticas a las que pertenecen cada uno de los Jardines únicamente apoyan a los Públicos, esto es, en cuanto a mantenimiento de la escuela, en el caso de los particulares no reciben ningún apoyo estatal.

Al finalizar con el análisis de los resultados obtenidos nos damos cuenta que en materia de presupuesto, los conocimientos de las Directoras de Preescolar son escasos, por lo tanto nuestra hipótesis está dirigida a comprobar que la aplicación de la Técnica de Presupuesto por Programas en las actividades de los Jardines de Niños Públicos y Privados, es fundamental para eficientar el manejo de los recursos financieros.

### **3.6 PROPUESTA: APLICACIÓN DE LA TÉCNICA DE PRESUPUESTO POR PROGRAMAS A LOS JARDINES DE NIÑOS PÚBLICOS Y PRIVADOS.**

Al comenzar con el desarrollo de ésta investigación, se pretendía que de la información arrojada por los cuestionarios aplicados a las Directoras de los Jardines de Niños, se seleccionaran aquellos que cumplieran en un porcentaje mayor con los objetivos establecidos para este nivel y así, basarnos en ello para realizar nuestra propuesta.

Sin embargo, al realizar el trabajo de campo nos percatamos que tanto en los Jardines Públicos como en los Privados existen diferencias correctas e incorrectas en materia de presupuesto, en primer lugar, los conocimientos que tienen las Directoras en materia de planeación y presupuesto son insuficientes, ya que desconocen las técnicas que existen para gastar los recursos, en particular la de por Programas, de ahí, que no utilicen una forma correcta para asignar el presupuesto y en segundo lugar la planeación que utilizan para la ejecución de las actividades no es la correcta en ambos casos.

Consideramos que en los Jardines de Niños Públicos existe un trabajo exageradamente cargado hacia los trámites burocráticos impuestos por la SEP, lo que absorbe de manera considerable el tiempo del trabajo directivo, por lo que se dejan de lado aspectos tan importantes como lo es la planeación y programación, la que se resume dada por la misma Secretaría mediante manuales, programas,

etc. Sin embargo toda organización es diferente y necesita una planeación independiente que cubra al 100% los objetivos de este nivel.

Otro aspecto importante que detectamos en los Jardines Públicos es, que los programas que realizan no los ven como un gasto, ya que son de orden pedagógico y la SEP se encarga de cubrir en gran medida las necesidades de los Jardines, mas sin embargo esta Secretaría asigna una partida presupuestal destinada para cubrir dos programas: 1. Programa de Adquisición de Material Didáctico, oficina y limpieza y 2. Programa de Mantenimiento Menor. Por lo tanto, la Técnica de Presupuesto por Programas en un Jardín de Niños Público, estará formado por estos dos programas.

De aquí entonces que, la propuesta esté dirigida a la aplicación de esta técnica en Jardines de Niños Públicos y Privados, pero centrándola más a que se aplique en las instituciones Privadas, ya que estos tienen sus propios ingresos y además cuentan con la ventaja de poder diseñar su propia planeación y programación presupuestal al no estar sujetos a la administración burocrática que impone la SEP, lo que les permite mayor atención a otras cuestiones.

El objetivo de nuestra propuesta es que con la aplicación de la Técnica por Programas se racionalicen los recursos, al mismo tiempo que tengan un destino bien definido, un mayor control y se utilicen eficientemente, todo esto para cumplir con los objetivos planteados de este nivel.

### 3.6.1 Antecedentes del Presupuesto por Programas.

Después de leer la obra de Cristóbal Del Río González titulada El Presupuesto, rescatamos los siguientes antecedentes de ésta Técnica:

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

de Marina y Defensa, al observar los resultados, el Presidente de éste país lo introdujo en todo el Gobierno por considerar que presentaba los resultados de cada operación en función de su costo.

En México, desde finales de los años 60's, se pensó en introducir nuevas técnicas de programación y presupuesto federal, no lográndose ningún cambio y fue hasta 1976 que se logró un cambio trascendente en la gestión pública, al dejar atrás la Técnica del Presupuesto Tradicional e introduciendo el Presupuesto por Programas. Se empezó a experimentar su utilización en dependencias oficiales como la Secretaría de Agricultura y Ganadería, en empresas descentralizadas como el Instituto Mexicano del Petróleo, y en instituciones de docencia, como en la Universidad Nacional Autónoma de México, hoy su utilización es general.

Originalmente el Presupuesto por Programas se aplicó en el sector público únicamente, pero a medida que se van conociendo sus resultados satisfactorios, a tenido gran aceptación en el sector privado, considerándose como un instrumento básico para la toma de decisiones, así como una justa y equitativa distribución de recursos.

### 3.6.2 La Aplicación de la Técnica del Presupuesto por Programas a los Jardines de Niños.

En el primer capítulo de esta investigación, en particular en el punto 1.2.4.2, mencionamos conceptos que definen al Presupuesto por Programas, así como también sus principales características y categorías programáticas, por lo tanto en este apartado entraremos de lleno únicamente al desarrollo de la técnica y como sería su aplicación en los Jardines de Niños.

Recordamos entonces que el Presupuesto por Programas es, un conjunto armónico de programas y proyectos, que muestran las tareas a efectuar, señalando objetivos específicos, unidades responsables y sus respectivos costos

de ejecución, el cual está formado por funciones, programas, subprogramas, actividad, proyecto o tarea, obra y trabajo.

Basándonos en diferentes autores que han estudiado sobre este tema desarrollamos nuestra propuesta, empezamos con la obra de Saldaña Harlow, Adalberto, titulada, Teoría y Práctica del Presupuesto por Programas en México, de donde nos guiamos para aplicar ésta técnica a los Jardines de Niños tanto públicos como privados, más adelante se dará un ejemplo de la aplicación de la técnica en cada uno.

De acuerdo con la teoría de Adalberto Saldaña, para aplicar la técnica por Programas en los Jardines de Niños, es necesario que la persona encargada de la Dirección de la institución y el personal de apoyo incluyendo a las educadoras, en un primer momento consideren los siguientes puntos para su implementación:

1. Identificar las necesidades del Jardín de Niños.
2. Especificar clara y detalladamente los objetivos que persigue el Jardín de Niños, para después jerarquizarlos en orden de importancia (prioridades), para seleccionarlos en razón de preferencias, tiempo y costos, en otras palabras, qué tanto se está dispuesto a pagar por lo que se quiere.
3. Cuantificar los objetivos, esto es, fijar metas cuantitativas para determinar el grado de beneficio que se busca.
4. Distinguir y/o elaborar programas para cada función, los cuales son de gran importancia para que los objetivos se cumplan, identificándolos entre los diferentes tipos de programas existentes (Operación o Funcionamiento, Inversión y Financiamiento) – más adelante se dará una explicación de cada uno. – Al mismo tiempo que desagregando los programas en subprogramas, actividad, proyecto, obra y tarea según corresponda.
5. Después de fijar los programas y sus respectivos objetivos el siguiente paso consiste en establecer el costo de cada programa y responsable de la ejecución, el propósito de realizar algo y el costo que esto implica, son consideraciones inseparables.

6. Por último, la Directora del Jardín de Niños se encargará del control y la evaluación del Presupuesto por Programas, esto es a partir de los objetivos y las unidades de medida, evaluar sí se usan los recursos asignados en las acciones previstas de los programas. Esta evaluación y control se puede hacer durante la ejecución y después de ella, en el primero se hacen las correcciones necesarias del programa en proceso, y en el segundo, se realiza al terminar el programa, las correcciones se dejan para el siguiente periodo.

#### 3.6.2.1 Clasificación de los Programas.

Dentro del Presupuesto por Programas existen dos tipos de programas importantes que distinguir o diferenciar; el de Operación o Funcionamiento y el de Inversión.

1. Programa de Operación o Funcionamiento: *“Es un instrumento destinado a cumplir las funciones del Estado, por el cual se establecen objetivos o metas ya sean cuantificables o no, que se cumplirán a través de la integración de un conjunto de esfuerzos con recursos humanos, materiales y financieros a él asignados, con un costo global y unitario determinado, y cuya ejecución queda a cargo de una unidad ejecutora del mismo, los elementos que lo conforman son: subprograma, actividad y tarea.”* <sup>(99)</sup>

Podemos entender que el Programa de Operación está dirigido a cumplir con una función, a partir de objetivos y metas específicas, y para cuya realización se emplearán tanto recursos materiales como humanos y financieros, con un costo determinado y un responsable del programa. En lo que se refiere a los elementos que lo componen, podemos consultar los conceptos en el primer capítulo de este trabajo de investigación. Recordando estos conceptos tenemos que el subprograma es la subdivisión de un programa, el cuál va a cumplir con una

---

<sup>(99)</sup> MARTNER, Gonzálo, (1998), **Planificación...** Op. Cit., p. 72.

función específica a partir de objetivos y metas; una actividad es la realización de una meta u objetivo de acuerdo a una programa o subprograma y tarea, es una operación específica dentro de un proceso destinado a producir un resultado determinado.

2. Programa de Inversión: “ *Es el instrumento a través del cual se fijan las metas a obtener, mediante la aplicación de recursos para aumentar la capacidad operativa, sus elementos se componen por subprograma, proyecto, obra y trabajo.*”<sup>(100)</sup>

De acuerdo con esta cita entendemos que, este tipo de programa esta formado por diferentes proyectos de inversión que ayudarán a realizar un programa de operación, sus elementos también los citamos en el primer capítulo de este trabajo, mas sin embargo recordamos que un proyecto es un conjunto de obras por realizar dentro de un programa o subprograma de inversión con el fin de obtener bienes de capital; una obra es la parte de un proyecto, es decir, un bien de capital específico, como por ejemplo una escuela; y el trabajo es el esfuerzo sistemático para ejecutar una obra.

Al conocer los tipos de programas que existen, el siguiente paso en la elaboración del Presupuesto por Programas en un Jardín de Niños es, separar los programas que se van a presupuestar en Programas de Operación y de Inversión, por lo que la persona encargada de realizar la programación presupuestal – en este caso, la Directora – del Jardín de Niños, deberá, de acuerdo con Gonzálo Martner, en su libro Planificación y Presupuesto por Programas, considerar los siguientes pasos para su realización:

- a) Descripción del programa; en este punto se especificará si es de operación o de inversión, al mismo tiempo que se establecerán los objetivos y metas específicas de acuerdo a las necesidades existentes. Por otro lado se

---

<sup>(100)</sup> DEL RÍO González, Cristóbal, (1996), **Presupuesto...** Op. Cit., p. V-8.

determinarán los subprogramas, actividades, proyectos y obras que ayudarán a cumplir con los objetivos y las metas.

- b) Insumos requeridos; después de determinar cuantitativamente los resultados que se esperan dentro de cada actividad, se calcula el volumen de los insumos que se requieren para producir dichas actividades, para así fijar la cantidad de fuerza de trabajo, de materiales y de equipo necesario.
- c) Distribución de los gastos del programa según el objeto del gasto; al conocer los insumos que se requieren para la ejecución del programa o subprograma, se puede asignar un costo a cada uno, es decir unitario conforme a la clasificación por objeto del gasto.
- d) Unidad ejecutora; se debe establecer una persona que sea responsable del cumplimiento de las metas del programa y de la organización de los recursos humanos, materiales y financieros, así como también las unidades ejecutoras de los subprogramas y de las actividades.
- e) Costos y coeficientes de rendimiento; al establecerse las actividades que se desarrollarán dentro de un programa, hay que determinar el grado de eficiencia con que se están usando los recursos.

Podemos observar que este proceso de elaboración de Presupuesto por Programas, está formado por un conjunto armónico y a su vez equilibrado de técnicas de programación y presupuestación, lo que hace que el presupuesto sea presentado en una forma más detallada y clara.

#### 3.6.2.2 Clasificación por Objeto del Gasto.

En el punto anterior se menciona que, en el Presupuesto por Programas los gastos de los programas, subprogramas y actividades son presentados de acuerdo al Clasificador por Objeto del Gasto, por lo que concluimos que los dos se complementan y se deben trabajar conjuntamente, ya que este clasificador se

utiliza para especificar la composición de los gastos que es necesario hacer en cada programa para cumplir con sus objetivos.

En el primer capítulo de este trabajo, definimos el término Clasificador por Objeto del Gasto, específicamente en el punto 1.2.5, ahora es importante describir en forma breve los diferentes grupos que integran al clasificador, esto, con el fin de que la Directora del Jardín de Niños, al realizar su Presupuesto por Programas lo utilice como una herramienta fundamental e indispensable.

### CLASIFICADOR POR OBJETO DEL GASTO

CAPITULO	DESCRIPCION
1000	Servicios Personales
2000	Materiales y Suministros
3000	Servicios Generales
4000	Transferencias
5000	Bienes Muebles e Inmuebles
6000	Obras Públicas
7000	Inversiones Financieras
8000	Erogaciones Extraordinarias
9000	Deuda Pública

Fuente: Clasificador por Objeto del Gasto. 1995. VAZQUEZ Arroyo, Francisco, (1991). **Presupuesto...** Op. Cit., p. 142.

CAPITULO 1000. SERVICIOS PERSONALES. *“Comprende todos los egresos en efectivo por concepto de servicios prestados por el personal permanente y no permanente,”* incluye sueldos no personales, sueldos ordinarios, salarios y gastos de representación.

CAPÍTULO 2000. MATERIALES Y SUMINISTROS. *“Comprende la compra de artículos, materiales y todos los bienes que se consumen en las actividades de la institución.”*

CAPÍTULO 3000. SERVICIOS GENERALES. *“Incluye todos los servicios básicos, que ayudan a cumplir con los programas,”* como son servicios de correo y telegramas, servicio comercial y bancario, seguros por robo o contingencias, mantenimiento, conservación e instalación de mobiliario, equipo de computo e inmuebles, instalaciones eléctricas y servicios de lavandería y fumigación.

CAPÍTULO 4000. TRANSFERENCIAS. “ *Incluye las transferencias corrientes y de capital, las primeras se refieren a los egresos a favor de empresas o personas que corresponden a transacciones que no suponen una contraprestación en servicios o bienes*”, por ejemplo pensiones, gratificaciones personales, indemnizaciones, contribuciones al seguro social, etc., las segundas, “ *comprende los egresos sin contrapartida a favor de entidades u organismos públicos o privados, destinados a fines de inversión* “; por ejemplo financiar la construcción de viviendas y edificios, la adquisición de maquinaria y equipo, etc.

CAPÍTULO 5000. BIENES, MUEBLES E INMUEBLES.” *Incluye todo egreso por adquisición de mobiliario, equipo de administración y eléctrico, terrenos y edificios*”.

CAPITULO 6000. OBRAS PÚBLICAS. “ *Comprende los egresos para financiar nuevas construcciones o reparaciones por contrato*”, como son edificios, carreteras, instalación de líneas eléctricas y telefónicas, etc.

CAPÍTULO 7000. INVERSIONES FINANCIERAS. “*Comprende los egresos por préstamos otorgados, compra de valores, de crédito, acciones y títulos que otorgan propiedad y otros desembolsos financieros*”, por ejemplo la adquisición de activos financieros públicos o privados.

CAPÍTULO 8000. EROGACIONES EXTRAORDINARIAS. “*Son montos de gastos y asignaciones presupuestales imprevistos*”, por ejemplo reajuste de sueldos y salarios.

CAPÍTULO 9000. DEUDA PÚBLICA. “*Incluye todos los egresos vinculados con las obligaciones de la deuda pública,*” <sup>(101)</sup> por ejemplo amortización e intereses de la deuda interna y externa.

Tenemos entonces que, al utilizar el Clasificador por Objeto del gasto en la elaboración del Presupuesto por Programas dentro del Jardín de Niños ya sea Público o Privado, vamos a tener una unión de las cosas que se van a realizar con las cosas que se deben adquirir. Por lo tanto al elaborar el presupuesto en estas instituciones es necesario que la persona encargada de su realización identifique

---

<sup>(101)</sup> MARTNER, Gonzálo, (1998), **Planificación...** Op. Cit., p. 155 y 156.

por partidas los gastos que se van a realizar para el funcionamiento de los programas o subprogramas.

### 3.6.2.3 Medición de Resultados y de Costos.

Al revisar la obra de Cristóbal González Del Río titulada El Presupuesto, respecto a este punto rescatamos lo siguiente:

En lo que se refiere a la medición de resultados, se refiere a la relación de los costos con las metas alcanzadas, lo que permite analizar si existe un progreso o un atraso, conocer si se logran o no las mismas y los objetivos del programa, para así, realizar a tiempo las modificaciones necesarias.

Concluimos entonces que esta medición nos va a permitir comprobar que los recursos se están aprovechando en la mejor forma posible, y por otro lado detectar si existe alguna desviación de los mismos.

La medición de costos se realizará agrupando en los programas y actividades los gastos por partidas, para así formar un costo total, el cuál se relacionará con cada una de las metas y poder determinar costos unitarios, por lo que en este punto, vamos a utilizar el clasificador por objeto del gasto.

Por otro lado la determinación de los costos en un Jardín de Niños puede hacerse según los costos de la experiencia pasada o precalculados, es decir, son los calculados anteriores a su ejecución.

En conclusión observamos que de acuerdo a lo anterior en la medición de resultados y de costos realizada en un Jardín de Niños Público o Privado, tendrá como consecuencia algunos cambios en la contabilidad, esto es, se deberá realizar un sistema de contabilidad por programas, en donde, en cada programa y actividad deberá tener un costo, para así determinar un costo final de los mismos, el cuál será relacionado con las metas establecidas.

### 3.6.3 El Presupuesto por Programas en un Jardín de Niños Público (Ejemplo).

Ya conocida la técnica y como es su aplicación, a continuación se dará un ejemplo del Presupuesto por Programas en un Jardín de Niños Público. Como se mencionó anteriormente y de acuerdo con los resultados arrojados de nuestros cuestionarios aplicados a este tipo de instituciones, existen 2 programas que se incluyen en el presupuesto:

1. Programa de Adquisición de Material Didáctico, Oficina y Limpieza.
2. Programa de Mantenimiento Menor.

Utilizaremos el primer programa antes mencionado para desarrollar nuestro Presupuesto por Programas, pero es importante mencionar que en las encuestas realizadas no se proporcionaron cantidades en cuanto a presupuesto, por lo tanto se desconoce la cantidad de dinero asignado a cada programa, por lo que utilizaremos cálculos ficticios para una mejor comprensión, quedando de la siguiente forma:

Función: Educación  
Subfunción: Educación Preescolar  
Programa: Adquisición de Material Didáctico, Oficina y Limpieza.

#### **PROGRAMA DE OPERACIÓN**

Programa No. 1. Adquisición de Material Didáctico, Oficina y Limpieza.

1. Unidad Ejecutora:
  - 1.1 Dirección del Jardín de Niños.
2. Descripción del Programa:
  - 2.1 Objetivos.

- 2.1.1 Seleccionar aquellos materiales didácticos, de oficina y limpieza que cumplan al 100 % con la tarea educativa en preescolar.
- 2.1.2 Realizar un sondeo de los mejores proveedores que brinden productos al mejor costo y mejor calidad.
- 2.1.3 Adquirir materiales en forma oportuna y con la calidad requerida.
- 2.1.4 Brindar a los alumnos material didáctico que ayude a la elaboración y comprensión de los temas tratados.
- 2.1.5 Apoyar la labor docente en su labor para alcanzar un nivel de calidad en el Jardín de Niños.

## 2.2 Metas.

- 2.2.1 Adquirir materiales didácticos, de oficina y limpieza de calidad que cumplan con las necesidades del próximo ciclo escolar.

Código	Concepto	Cantidad	Unidad de Medida
2.2.1.1	Comprar material didáctico que cubra las necesidades Didáctico del niño en el próximo año escolar.	X	Material
2.2.1.2	Comprar material de oficina para que apoye la labor del trabajo administrativo.	X	Material de Oficina
2.2.1.3	Comprar material de limpieza para mantener limpio el Jardín de Niños y cuidar la salud de los alumnos en el siguiente año.	X	Material de Limpieza
2.2.1.4	Cotizar precios con los mejores Proveedores.	3	Proveedores
2.2.2.5	Comprar al proveedor que proporcione productos a los mejores precios y mejor calidad.	X	Productos

3. Resumen de la composición de los gastos, según Subprogramas y Actividades.

3.1 Unidad Ejecutora: Dirección del Jardín de Niños.

---

<b>Subpro- grama</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tarea</b>	<b>Concepto</b>	<b>Costo ( \$ )</b>
<b>01</b>			<b>Selección de los materiales.</b>	
	<b>1</b>		<b>Detectar necesidades</b>	<b>NA</b>
	<b>2</b>		<b>Cotizar precios y calidad con diferentes proveedores</b>	<b>NA</b>
	<b>3</b>		<b>Comprar los materiales de mejor calidad y precio</b>	<b>16,500.00</b>
		<b>1</b>	<b>Revisar el material</b>	<b>NA</b>
		<b>2</b>	<b>Repartir el material</b>	<b>NA</b>

---

**NA: Este tipo de gastos no aplica en este programa, ya que la partida de Servicios Personales esta a cargo de la SEP directamente.**

4. Clasificación de los Gastos según su Objeto.

Nota: Por disposición oficial no serán cubiertos montos adicionales a lo programado, tampoco serán aceptadas las adquisiciones que correspondan al capítulo 5000 "BIENES; MUEBLES E INMUEBLES", tales como grabadoras, videograbadoras, cámaras fotográficas, etc.

Capítulo	Partida	Item	Denominación	No. Unidades	Costo Unidad	Total
2000			MATERIALES Y SUMINISTROS			
	2100		Materiales y Utiles de Administración			
		2101	Materiales y Utiles de Oficina			
			Bolígrafos	20	\$ 3.00	\$ 60.00
			Marcadores	15	\$ 4.00	\$ 60.00
			Borrador para pizarrón	10	\$ 8.00	\$ 80.00
			Carpetas	20	\$ 10.00	\$ 200.00
			Cartucho para máquina eléctrica	5	\$ 50.00	\$ 250.00
			Cinta adhesiva ( diurex )	3	\$ 4.00	\$ 12.00
			Clips	500	\$ .10	\$ 50.00
			Engrapadora	2	\$ 30.00	\$ 60.00
			Cuadernos	8	\$ 8.00	\$ 64.00
			Folders	100	\$ 1.00	\$ 100.00
			Gomas	15	\$ 1.00	\$ 15.00
			Lápices	20	\$ 1.00	\$ 20.00
			Papel bond	5	\$ 25.00	\$ 125.00
			Sacapuntas	10	\$ 2.00	\$ 20.00
		2102	Material de Limpieza			
			Blanqueador	20	\$ 6.00	\$ 120.00
			Cubeta	3	\$ 7.00	\$ 21.00
			Desodorante	5	\$ 12.00	\$ 60.00
			Detergentes	10	\$ 35.00	\$ 350.00
			Escobas	5	\$ 13.00	\$ 65.00
			Franela	6	\$ 5.00	\$ 30.00
			Jabón	10	\$ 3.00	\$ 30.00
			Jergas	7	\$ 5.00	\$ 35.00
		2103	Material Didáctico y de Apoyo			
			Ábacos	50	\$ 30.00	\$ 1500.00
			Cuentos infantiles	20	\$ 100.00	\$ 2000.00
			Juegos educativos	25	\$ 150.00	\$ 3750.00
			Libros	15	\$ 250.00	\$ 3750.00
			Láminas educativas	20	\$ 25.00	\$ 500.00
			Juego de escuadras	1	\$ 100.00	\$ 100.00

Capítulo	Partida	Item	Denominación	No. Unidades	Costo Unidad	Total
			Material de plástico de ensamble	10	\$ 200.00	\$ 2000.00
			Juego didáctico	2	\$ 500.00	\$ 1000.00
			<b>COSTO TOTAL</b>			\$ 16 427.00

#### 5. Duración del Programa.

El Presupuesto por Programas se realizó para cubrir los gastos del siguiente año escolar, por lo tanto debe estar listo antes de que la Secretaría de Educación Pública entregue el cheque al Jardín de Niños.

En este caso no podemos realizar una calendarización exacta, ya que de acuerdo a la información obtenida de los cuestionarios, es muy variable el periodo de entrega del cheque, pero considerando que este se entregue al inicio del año escolar y de acuerdo al calendario, las vacaciones empiezan los primeros días de julio y terminan en los últimos días de agosto, tenemos:

#### DURACION

Fechas de:	
Inicio	Terminación
02-Mayo-2004	02-Julio-2004

### 3.6.4 El Presupuesto por Programas en un Jardín de Niños Privado (Ejemplo).

El sistema que maneja un Jardín de Niños Privado, es muy diferente al de uno Público, sabemos que los primeros tienen sus propios ingresos y por lo tanto su propia normatividad para su manejo.

Observamos en los resultados arrojados de nuestros cuestionarios que, en este tipo de instituciones se cuentan con programas tanto pedagógicos como de orden administrativo, resaltando que, estos últimos no son formales, por lo que, a continuación se dará un ejemplo del Programa Administración de Sueldos y Salarios, pero antes queremos especificar que, al igual que en los públicos los costos son ficticios.

Función: Educación  
Subfunción: Educación Preescolar  
Programa: Administración de Sueldos y Salarios.

#### **PROGRAMA DE OPERACIÓN**

Programa No. 1. Administración de Sueldos y Salarios.

##### 1. Unidad Ejecutora:

1.1 Dirección de Recursos Humanos.

##### 2. Descripción del Programa:

2.1 Objetivos.

2.1.1 Atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos, de acuerdo con los requisitos exigidos para su ocupación.

2.1.2 Motivar a través de una adecuada remuneración a cada empleado de acuerdo con el grado del cargo que ocupa (Motivación por Jerarquía).

- 2.1.3 Motivar al empleado recompensándolo por su desempeño o productividad (Motivación por Productividad).
- 2.1.4 Motivar mediante incentivos de antigüedad o servicio (Motivación por Antigüedad).
- 2.1.5 Motivar mediante incentivos por esfuerzos; horas extras por ejemplo.
- 2.1.6 Motivar mediante incentivos de premios por trabajo; vacaciones, aguinaldos, etc.
- 2.1.7 Motivar mediante otros incentivos; Comedor, vales de despensa, etc.

## 2.2 Metas.

- 2.2.1 Lograr la aceptación de los sistemas de remuneración por parte de los empleados.

Código	Concepto	Cantidad	Unidad de Medida
2.2.1.1	Mantener el mejor personal que cumpla con las necesidades del Jardín de Niños.	20	Empleados
2.2.1.2	Ubicar a empleados en puestos superiores ( Jerarquía).	2	Empleados
2.2.1.3	Otorgar Bonos por Productividad.	X	Bonos
2.2.1.4	Brindar incentivos por antigüedad.	X	Incentivos
2.2.1.5	Pagar horas extras.	X	Horas.
2.2.1.6	Otorgar premios por trabajo.	X	Premios.
2.2.1.7	Entregar otros incentivos.	X	Incentivos.
2.2.1.8	Aumentar el salario un	X	Por ciento.

3. Resumen de la composición de los gastos, según Subprogramas y Actividades.

3.1 Unidad Ejecutora: Dirección de Recursos Humanos.

<b>Subpro- grama</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tarea</b>	<b>Concepto</b>	<b>Costo ( \$ )</b>
<b>01</b>			<b>Preparación de Sueldos y Salarios.</b>	
	<b>1</b>		<b>Determinar montos de Salarios de acuerdo al perfil de cada empleado.</b>	<b>12 000.00</b>
	<b>2</b>		<b>Preparar incentivos de trabajo.</b>	<b>12 000.00</b>
	<b>3</b>		<b>Calcular el aumento de Salario.</b>	<b>6 000.00</b>
	<b>4</b>		<b>Elaboración de Nómina</b>	<b>96 000.00</b>
		<b>1</b>	<b>Calcular el número de incentivos por empleado.</b>	<b>*</b>
		<b>2</b>	<b>Calcular aguinaldos.</b>	<b>*</b>
		<b>3</b>	<b>Desglosar bonificaciones y descuentos.</b>	<b>*</b>
		<b>4</b>	<b>Imprimir nómina.</b>	<b>*</b>
		<b>5</b>	<b>Pagar a los empleados.</b>	<b>36 000.00</b>
<b>02</b>			<b>Motivación por Jerarquía</b>	
	<b>1</b>		<b>Determinar posibles ascensos.</b>	<b>12 000.00</b>
	<b>2</b>		<b>Evaluar a los candidatos.</b>	<b>12 000.00</b>
	<b>3</b>		<b>Determinar nuevo puesto de acuerdo a sus aptitudes.</b>	<b>6 000.00</b>

\* El costo de estas tareas está considerado en la actividad de Elaboración de Nómina.

#### 4. Clasificación de los Gastos según su Objeto.

A continuación se desglosan los gastos que van a cubrir el Programa de Administración de Sueldos y Salarios, el Clasificador por Objeto del Gasto se presenta como sigue:

Capítulo	Partida	Item	Denominación	No. Unidades	Costo Unidad	Total
1000			Servicios Personales			
	1100		<b>Sueldos para Cargos Fijos</b>	5	X	\$ 192 000.00
	1200		<b>Sobresueldos</b>			
		1201	Primas por Antigüedad	2	\$ 1000.00	\$ 2 000.00
		1202	Compensación por Horas Extras.	500	\$ 40.00	\$ 20 000.00
	1300		<b>Gratificaciones y Bonificaciones</b>			
		1301	<b>Aguinaldo</b>	5	\$ 8000.00	\$ 40 000.00
2000			Materiales y Suministros			
	2100		<b>Materiales y Utiles de Administración</b>			
		2101	<b>Materiales y Utiles de Oficina</b>			
			Bolígrafos	20	\$ 3.00	\$ 60.00
			Marcadores	15	\$ 4.00	\$ 60.00
			Carpetas	20	\$ 10.00	\$ 200.00
			Cartucho para máquina eléctrica	5	\$ 50.00	\$ 250.00
			Cinta adhesiva ( diurex )	3	\$ 4.00	\$ 12.00
			Clips	500	\$ .10	\$ 50.00
			Engrapadora	2	\$ 30.00	\$ 60.00
			Cuadernos	8	\$ 8.00	\$ 64.00
			Folders	100	\$ 1.00	\$ 100.00
			Gomas	15	\$ 1.00	\$ 15.00
			Lápices	20	\$ 1.00	\$ 20.00
			Papel bond	5	\$ 25.00	\$ 125.00
			Sacapuntas	10	\$ 2.00	\$ 20.00
		2102	<b>Material de Limpieza</b>			
			Desodorante	5	\$ 12.00	\$ 60.00
			Franela	6	\$ 5.00	\$ 30.00
			Jabón de tocador.	10	\$ 3.00	\$ 30.00
			Papel Higiénico	50	\$ 3.00	\$ 150.00

Capítulo	Partida	Item	Denominación	No. Unidades	Costo Unidad	Total
		<b>2105</b>	<b>Materiales y Utiles de Impresión Y Reproducción.</b>			
			Papel para fotocopiado, impresión.	10	\$ 400.00	\$ 4 000.00
			Tonner	4	\$ 800.00	\$ 3 200.00
	<b>2200</b>		<b>Alimentos y Utensilios</b>			
		<b>2201</b>	<b>Agua</b>	<b>200</b>	<b>\$ 25.00</b>	<b>\$ 5 000.00</b>
		<b>2202</b>	<b>Café</b>	<b>12</b>	<b>\$ 60.00</b>	<b>\$ 720.00</b>
3000			Servicios Generales			
	<b>3100</b>		<b>Servicios Básicos</b>			
		<b>3103</b>	<b>Electricidad</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>\$10 000.00</b>
		<b>3105</b>	<b>Teléfono</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>\$24 000.00</b>
	<b>3500</b>		<b>Servicios de Mantenimiento, Conservación e Instalación.</b>			
		<b>3501</b>	<b>Mantenimiento y Conservación de Mobiliario y Equipo.</b>			
			Fotocopiadora	1	\$ 500.00	\$ 500.00
5000			Bienes Muebles e Inmuebles			
	<b>5100</b>		<b>Mobiliario y Equipo de Administración</b>			
		<b>5101</b>	<b>Mobiliario</b>			
			Escritorio	1	\$3 500.00	\$ 3500.00
			<b>COSTO TOTAL</b>			<b>\$ 306 226.00</b>

## 5. Duración del Programa.

El Programa de administración de Sueldos y Salarios, se ejecuta año con año, si bien es sabido que, los Jardines de Niños de orden privado, pueden obtener ingresos durante todo el año escolar, lo recomendable es que, la programación presupuestal este lista antes de iniciar el nuevo ciclo escolar, así, tenemos:

### DURACION

Fechas de:	
Inicio	Terminación
02-Marzo-2004	02-Julio-2004

Con esto finalizamos nuestro modelo propuesto para la asignación de recursos en los Jardines de Niños Públicos y Privados y por consiguiente con nuestro trabajo de investigación. Sin embargo queremos dejar señalado que, además de lo que se presentó existe más información que pudimos haber incluido pero creemos que lo expuesto es lo necesario para cumplir con el objetivo de nuestro trabajo.

## CONCLUSIONES

- Cursar la Educación Preescolar es de suma importancia, ya que es el primer acercamiento que tiene el niño de 4 a 6 años con la escuela.
- La Educación Preescolar proporciona las herramientas necesarias para desarrollar adecuadamente las potencialidades que tiene el niño con el fin de que esté preparado para continuar los siguientes niveles educativos.
- La importancia que tiene este nivel educativo radica en el propósito que tiene de despertar en los niños el sentido creativo, innovador, crítico y explorativo.
- El desarrollo de nuestro país también se mide por la educación que recibimos, la Educación Preescolar nos proporciona los primeros elementos que nos ayudarán a desarrollarnos en nuestros siguientes ciclos escolares.
- El presupuesto dentro de los Jardines de Niños es el alimento que los mantiene vivos.
- El Presupuesto que se asigna a la Educación Preescolar es insuficiente, más sin embargo, la solución a este problema no radica en asignarle más recursos, ya que los resultados pueden ser insatisfactorios si los recursos son utilizados inadecuadamente.
- El desarrollo de la Educación Preescolar depende de dos factores importantes, primero del monto de recursos asignados a este nivel y segundo de la racionalidad en su utilización, por lo que la correcta utilización de estos se ve reflejada en el buen funcionamiento de los Jardines de Niños.
- El Presupuesto en los Jardines de Niños debe ir acompañado de estrategias que ayuden a cumplir los objetivos satisfactoriamente para los cuales es destinado.
- El Presupuesto por Programas es la mejor estrategia para asignar los recursos de una forma eficiente y eficaz en los Jardines de Niños.
- El manejo de Presupuesto y la Organización de un Jardín de Niños Público, es muy diferente al de un Privado.

- La determinación de metas cuantificables o no cuantificables, en los Jardines de Niños es fundamental para medir los resultados de los programas, un objetivo está ligado a una meta.
- Los conocimientos que tienen las personas encargadas de dirigir estas instituciones – Directoras de los Jardines de Niños – son muy escasos en materia presupuestal.
- Los conocimientos de la Directoras de los Jardines de Niños Públicos se orientan más al quehacer educativo.
- Las Directoras de los Jardines de Niños Privados, tienen conocimientos diversos, esto es son psicólogas, pedagogas, administradoras, maestras, etcétera, pero sus conocimientos en materia presupuestal son muy vagos.
- Los objetivos de los Jardines de Niños Públicos y Privados, están dirigidos al orden pedagógico únicamente, no cuentan con objetivos administrativos.
- El organigrama de una institución sirve para establecer líneas de mando, jerarquías, tramos de control, etc., y no solo es hacer cuadros y rayas.
- La planeación de los gastos en un Jardín de Niños, no significa hacer una lista de lo que se va a comprar, si no mas bien, es un proceso más complejo, donde interviene la Planeación, la Programación y la Presupuestación.
- Existen dos factores importantes por los cuales no planean los gastos en los Jardines de Niños Públicos; primero, la SEP en coacciones entrega el cheque cuando las clases ya comenzaron, y en segundo, desconocen las técnicas que existen para asignar el presupuesto, por lo tanto el problema en la insuficiencia educativa en estas instituciones es de ambas partes.
- Con la Técnica de Presupuesto por Programas aplicada a los Jardines de Niños Públicos y Privados encontramos que:
  - Nos muestra lo que el Jardín de Niños realiza, es decir, sus funciones y actividades y en que se gasta el presupuesto.
  - El trabajo en equipo es indispensable para su realización, ya que requiere del apoyo de todo el personal del Jardín de Niños.

- Su uso permite facilitar la planeación de las actividades.
  - El presupuesto se presenta de manera más detallada y clara.
  - Posibilita la asignación de responsabilidades.
  - Su aplicación permite la reducción de costos, basándose en decisiones más racionales.
  - Detectar si alguna función se está duplicando.
  - Identifica con claridad los tipos de programas y sus componentes.
  - Su aplicación permite racionalizar el uso de los recursos.
- 
- Por último, el papel del Administrador Educativo en los Jardines de Niños es lograr que se cumplan todos los objetivos propios de cada institución, a través de la optimización de todos los recursos (humanos, financieros, materiales y técnicos) con los que se cuentan; lograr un uso racional de los recursos para adecuar los resultados con los objetivos y metas planteadas, en general, la principal función del administrador Educativo, es dirigir estas instituciones utilizando técnicas encaminadas al uso inteligente y empleo óptimo de los recursos antes mencionados, con el fin de alcanzar niveles de excelencia en el funcionamiento de las escuelas.

## FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

### BIBLIOGRAFÍA

ALE Miguel, Angel. **Manual de Contabilidad Gubernamental**, Edit. Macchi, Buenos Aires, 1994.

BELLO Maldonado, Rafael. **Gasto Público en México**, Universidad Iberoamericana, México, 1987.

CASTILLO Cebrian, Cristina. **Educación Preescolar, Métodos, Técnicas y Organización**, Ediciones CEAC, S.A. España, 1986.

PÉREZ, Cesar. **Programa de Presupuesto y Gasto Público**. CIDE, México, 1998.

CHAPALA, José. **Financiar la Escuela: Desafío o Dilema**. Grupo de Estudios sobre el Financiamiento de la Educación, México, 1983.

DEL RIO González, Cristóbal. **El Presupuesto**, Edit. ECAFSA, México, 1996.

FERREIRO Luis, Alberto. **Introducción a la Técnica de Presupuesto por Programas**, UNAM, México, 1978.

FRAGA, Gabino. **Finanzas Públicas**, Edit. Porrúa, México, 1988.

LOPEZ Ruíz, Ramón. **El Presupuesto como Instrumento de la Política Gubernamental**, UNAM, México, 1986.

MARTÍNEZ Chávez Victor, Manuel. **Fundamentos Teóricos para el Proceso del Diseño de un Protocolo en Investigación**, Edit. Plaza y Valdés, México, 1998.

MARTNER, Gonzálo. **Planificación y Presupuesto por Programas**, Edit. Siglo XXI, México, 1998.

MC Ginn, Noel. **La Asignación de Recursos Económicos en la Educación Pública en México**, Fundación Javier Barros Sierra, México, 1983.

MENENDEZ Guzmán, Alberto. **Temas de Presupuesto por Programas. Antología**, UNAM, México, 1980.

MIALARET, Gastón. **La Educación Preescolar en el Mundo**, UNESCO, No. 19 Francia, 1976.

MIRA López, Lola. **Educación Preescolar**, Edit. Troquel, Buenos Aires, 1970.

MOCCIARO A. Osvaldo. **Presupuesto Integrado**, Edit. Macchi, Buenos Aires, 1993.

MUNCH Galindo, Lourdes. **Fundamentos de Administración**, Edit. Trillas, México, 1982.

PESET, Jean. **Técnica del Presupuesto**, Escuela Superior de Administración Pública, Costa Rica, 1963.

PYHRR Peter, A. **Presupuesto Base Cero, Método Práctico para Evaluar los Gastos**, Edit. Limusa, México, 1986.

ROCHA Pellón, Magdalena. **Organización y Administración del Jardín de Niños**, México, 1978.

ROSAS Arceo, Alfredo. **La Crisis Fiscal del Presupuesto Público en México**, UAM, México, 1992.

SALDAÑA Harlow, Adalberto. **Teoría y Práctica del Presupuesto por Programas en México**, Edit. INAP, México, 1976.

SANCHEZ Guzmán, Francisco. **Administración del Presupuesto por Programas**, Ediciones Contables y Administrativas, México, 1979.

SEP. **V Curso Nacional sobre Presupuestación Programática**, México, 1981.

SEP. **Glosario de Términos Utilizados en la Dirección General de Planeación, Programación y Presupuesto**, México, 1996.

SEP. **Guía Básica de Procedimientos Administrativos Contables para Jardines de Niños Federales**, México, 1995.

SEP. **La Educación Preescolar en México: un Acercamiento Teórico**, México, 1988.

SEP. **Manual de Operación del Sistema de Educación Preescolar en los Estados**, Dirección General de Organizaciones y Métodos, México, 1995.

SEP. **Manual de Organizaciones del Plantel de Educación Preescolar en el D.F.**, Dirección General de Educación Preescolar, México, 1984.

SEP. **Manual Técnico – Pedagógico de la Dirección del Plantel de Educación Preescolar**, México, 1986.

SEP. **Memoria del Segundo Seminario de Comité Técnico Consultivo de Programación, Presupuesto y Evaluación del Sector Educativo**, México, 1983.

**SEP. Programa de Educación Preescolar**, México, 1992.

STEISS Alan, Walter. **Administración de Presupuestos Públicos**, Edit. Diana, México, 1976.

VAZQUEZ Arroyo, Francisco. **Presupuesto por Programas para el Sector Público**, UNAM, México, 1999.

## **NORMATIVIDAD**

**Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**, D.O.F. Edit. Porrúa, México, 1999.

**Ley Orgánica de la Administración Pública Federal**, D.O.F. Edit. PAC, México, 1998.

**Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal**, DO.F. México, 1976.

**Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación**, D.O.F. México, 1999.

**Reglamento Interior de la SEP**, D.O.F. México, 1994.

**Manual General de Organización De la SEP**, D.O.F. México, 1994.

## **PÁGINAS WEB**

[www.shcp.gob.mx](http://www.shcp.gob.mx)

[www.sep.gob.mx](http://www.sep.gob.mx)

# **ANEXOS**

**ANEXO 1**

**CUESTIONARIO**

# UNIVERSIDAD PADAGOGICA NACIONAL

## CUESTIONARIO DIRECTORA DEL JARDÍN DE NIÑOS

1.- Nombre. \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_  
Profesión: \_\_\_\_\_ Grado Académico: \_\_\_\_\_

2.- Años de Experiencia en la Docencia: \_\_\_\_\_ Directora: \_\_\_\_\_

3.- ¿El Jardín de Niños es Público? \_\_\_\_\_

4.- ¿Cuántos turnos se trabajan en el Jardín?

5.- ¿Cuál es el número de niños inscritos de acuerdo a la siguiente tabla?

### TURNO MATUTINO

EDAD	F	M
3 - 4	_____	_____
4 - 5	_____	_____
5 - 6	_____	_____
6 - 7	_____	_____

### TURNO VESPERTINO

EDAD	F	M
3 - 4	_____	_____
4 - 5	_____	_____
5 - 6	_____	_____
6 - 7	_____	_____

6.- ¿Cuántas educadoras laboran en el Jardín de Niños?

7.- Podría esquematizar como se encuentra organizado su Jardín de Niños.  
(Si se puede y no causa molestia, dibujar o explicar el organigrama general, o si le es más fácil proporcionarlo).

8.- ¿ Cuáles son los objetivos y metas de su Jardín de Niños?

9.- ¿ Qué programas se llevan a cabo para realizar las actividades en su Jardín de Niños?

10.- En el jardín de niños, usted ¿Realiza programas presupuestales? A partir de que leyes y normas.

11.- ¿Qué criterios utiliza la SEP para otorgarle el presupuesto al Jardín de Niños?

12.- Podría esquematizar en un diagrama de flujo el procedimiento del presupuesto.

13.- ¿Qué tipo de planeación realiza para asignar y distribuir el presupuesto?

14.- ¿Cuáles son sus programas y/o proyectos prioritarios para asignarles presupuesto?

15.- ¿Cuáles son los recursos provenientes de la SEP?

16.- Hablando de presupuesto, ¿Cuál es su función respecto a este?

17.- ¿Utiliza algunas técnicas para gastar el presupuesto?, ¿Cuáles?

18.- ¿Son suficientes los recursos materiales utilizados para la población escolar?  
(En cuanto a mobiliario, material didáctico, etc.)

19.- ¿ Cada cuándo la SEP otorga recursos al jardín de niños?

20. - ¿ Existen lineamientos para gastar el presupuesto? ¿ Cuáles?

21.- ¿ Existe otro medio por el cuál se obtienen recursos? ¿Cuáles y cómo se obtienen?

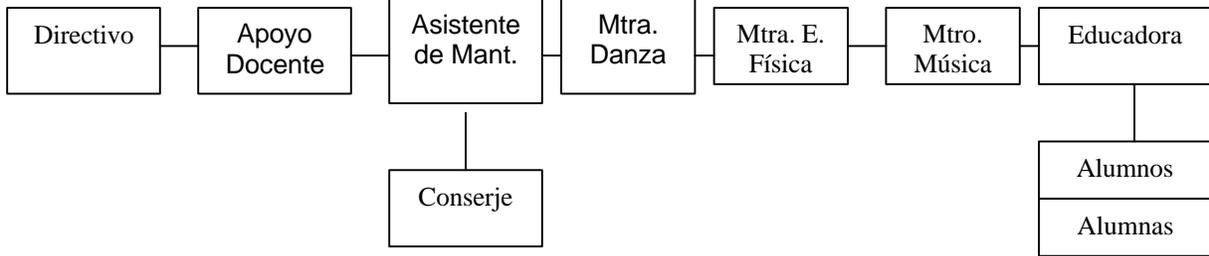
22.- ¿ Cómo maneja y distribuye estos recursos extras que entran al Jardín de Niños?

23.- La Delegación Política a la que pertenece el Jardín de Niños, ¿Tiene alguna participación en el presupuesto que se le asigna a este? De que manera es su participación.

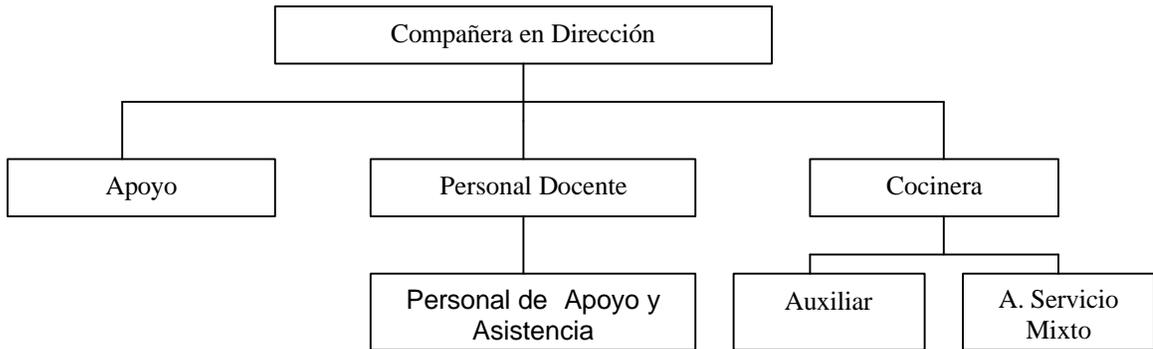
## **ANEXO 2**

# **ORGANIGRAMAS DE LOS JARDINES DE NIÑOS PÚBLICOS INVESTIGADOS.**

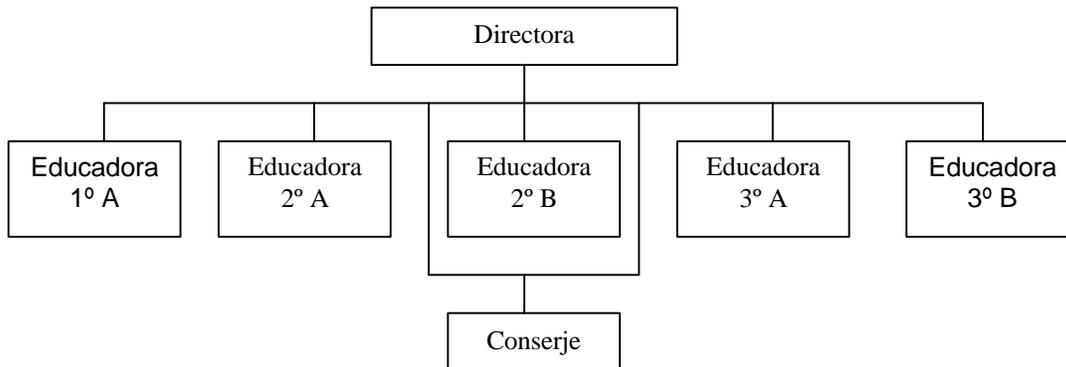
**ORGANIGRAMA NO. 1  
JARDÍN DE NIÑOS JANGASKANI**



**ORGANIGRAMA NO. 2  
JARDÍN DE NIÑOS SUIZA**



**ORGANIGRAMA NO. 3  
JARDÍN DE NIÑOS WALT DISNEY**



**ORGANIGRAMA NO. 4  
JARDÍN DE NIÑOS CHIPILINGO**



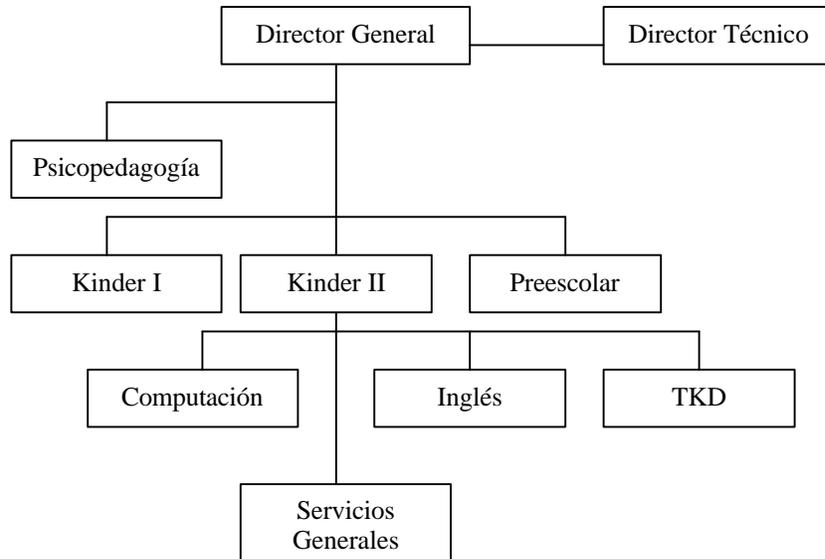
## **ANEXO 3**

# **LINEAMIENTOS PARA GASTAR EL PRESUPUESTO EN LOS JARDINES DE NIÑOS PÚBLICOS.**

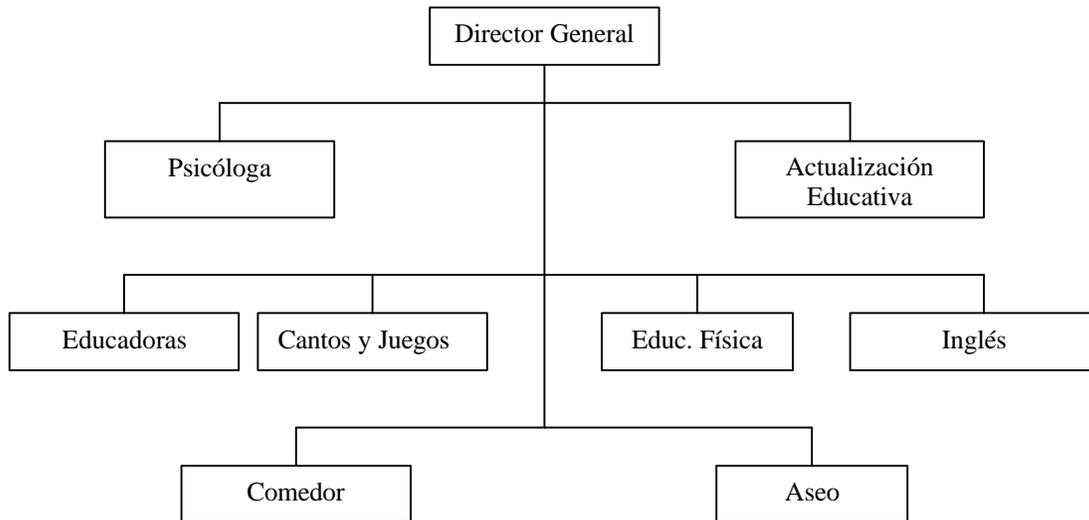
**ANEXO 4**

**ORGANIGRAMAS DE LOS JARDINES  
DE NIÑOS PRIVADOS  
INVESTIGADOS.**

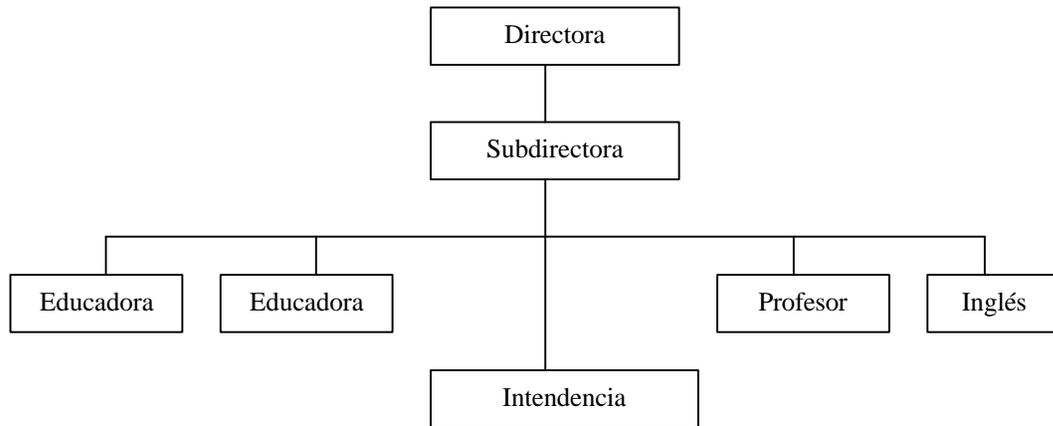
**ORGANIGRAMA NO. 1  
JARDÍN DE NIÑOS LA SEMILLITA**



**ORGANIGRAMA NO. 2  
JARDÍN DE NIÑOS GISELL**



**ORGANIGRAMA NO. 3**  
**JARDÍN DE NIÑOS ARCOIRIS**



**ANEXO 5**

**GLOSARIO**

## GLOSARIO

- 1. Administración Educativa.** Es la parte de la administración en general que se encarga dentro del sector educativo de poner en práctica el proceso administrativo, tomando en cuenta los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos que intervienen en el proceso educativo.
- 2. Educación.** Es un derecho social, es el medio fundamental para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura; es proceso permanente que contribuye al desarrollo del individuo y a la transformación de la sociedad, y es el factor determinante para la adquisición de conocimiento y para formar al hombre de manera que tenga sentido de solidaridad social.
- 3. Educación Preescolar.** Es el primer nivel educativo escolarizado al cual accede una gran parte de la población infantil, en donde dicha población inicia diferentes relaciones con los elementos tanto materiales como humanos, los cuales no formaban parte de su ámbito inmediato y que tendrán una importante influencia en su desarrollo.
- 4. Eficacia.** Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles y en un tiempo determinado.
- 5. Eficiencia.** Cumplimiento de los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles, logrando la optimización de ellos.
- 6. Año Fiscal.** Es un periodo determinado, que generalmente es un año, se le denomina de esta forma porque, en un documento, se expresa en forma detallada todos los ingresos recabados por el Gobierno y partiendo de estos se elabora otro papel especificando el presupuesto de egresos o gastos que se realizarán en el siguiente año.

- 7. Evaluación.** Es la técnica que permite medir la eficacia y la eficiencia en la ejecución de los programas presupuestarios, comprobando las metas proyectadas con los resultados obtenidos para determinar el grado de cumplimiento o desviación y adoptar las medidas correctivas del caso.
- 8. Función.** Es el principal objetivo que tiene una institución o dependencia, a través del cual presta un servicio o produce un bien para cubrir las necesidades de la sociedad.
- 9. Gasto Público.** Recursos que se destinan a la satisfacción atribuida al Gobierno, de una necesidad colectiva, quedando por tanto excluidos los que se destinan a la satisfacción de una necesidad individual.
- 10. Jardín de Niños.** Es la institución que favorece la adaptación del niño al medio ambiente, lo incorpora a la vida social y sobre todo, le proporciona una educación armónica e integral.
- 11. Planeación.** Elaboración anticipada de objetivos y metas a realizarse en un futuro inmediato.
- 12. Presupuesto.** Es un plan de acción de gasto, para un periodo futuro, generalmente un año, a partir de los ingresos disponibles.
- 13. Presupuesto de Egresos de la Federación.** Es la autorización expedida por la Cámara de Diputados, a iniciativa del Ejecutivo, para costear las actividades oficiales, obras y servicios públicos a cargo del Gobierno Federal, durante el periodo de un año.
- 14. Presupuesto por Programas.** Es un conjunto armónico de programas y proyectos con sus respectivos costos de ejecución a realizarse en el futuro inmediato.

- 15. Presupuesto Privado.** Lo realizan todas las empresas particulares, siendo un instrumento de su administración.
- 16. Presupuesto Público.** Se aplica en el Gobierno y en las entidades que dependen de él, con el objetivo de tener mayor control de las finanzas de sus dependencias.
- 17. Proceso Administrativo.** Es el conjunto de etapas indispensables de conocer para aplicarlas a cualquier organización, dichas etapas son: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.
- 18. Proceso de Programación – Presupuestación Escolar.** Etapas interrelacionadas tendientes a racionalizar el gasto público y cumplir con eficacia y eficiencia los objetivos y metas nacionales y sectoriales, dichas etapas son: planeación, programación – presupuestación, ejercicio, control y evaluación.
- 19. Programa.** Es el instrumento destinado a cumplir las funciones del Estado, por el cual se establecen objetivos o metas cuantificables o no, en atención a un resultado final, que se cumplirán mediante la integración de un conjunto de esfuerzos con los recursos que se le asignen, con un costo global y unitario, cuya ejecución está a cargo de una unidad administrativa de alto nivel.
- 20. Subprograma.** Es la división de algunos programas complejos destinada a facilitar su ejecución de un campo específico y por lo cual se fijan metas parciales cuantificables que deben ser alcanzadas por unidades ejecutoras determinadas con recursos humanos, materiales y financieros asignados a un costo global unitario.