

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

"LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD  
APLICADA A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE  
GUATEMALA"

T E S I S

Presentada a la Honorable Junta Directiva  
de la  
Facultad de Ciencias Económicas

P O R

GILBERTO ROLANDO PEREZ OROZCO

al conferírsele el título de

CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR

en el grado de

LICENCIADO

Guatemala, agosto de 1989

03  
T(1141)  
e.4

**JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Decano:	Lic. Edgar Augusto Portillo Recinos
Secretario:	Lic. Miguel Angel García Reyes
Vocal 1º:	Lic. Oscar Rafael Cabrera Molina
Vocal 2º:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal 3º:	Lic. Manuel Angel Campos López
Vocal 4º:	P. Agr. José Luis Aragón Cifuentes
Vocal 5º:	Prof. Rodrigo Alfredo Torres Cardoza

**TRIBUNAL QUE PRACTICO EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

Lic. Jaime Humberto Chicas Hernández  
Lic. Antulio Noriega Muñoz  
Lic. Jorge Augusto Román García  
Lic. Carlos Mejía Lemus  
Lic. Alfonso Mardoqueo Lima Cruz

**DIRECTOR DE LA ESCUELA DE AUDITORIA**

Lic. Alfonso Velásquez Pérez

**ASESOR DE TESIS**

Licda. Miriam Alvarado

**LICDA. MIRIAM ALVARADO ALVAREZ**

48 Calle 1-75, Zona 12

Colonia Monte María

Teléfonos: 760934 - 764752

Guatemala, C. A.

23 de mayo de 1989

Señor Decano de la  
Facultad de Ciencias Económicas  
Lic. Edgar Portillo  
Presente

Señor Decano:

Atentamente me dirijo a usted, en relación al nombramiento que con fecha 8 de septiembre de 1986 (Oficio No. 1,626), se sirviera - hacerme, para asesorar en su trabajo de tesis al Br. Gilberto Rolan do Pérez Orozco.

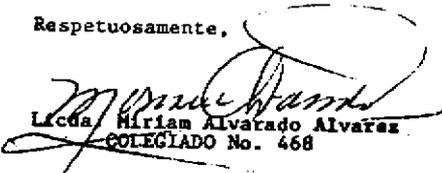
Al respecto, me es grato comunicarle que procedí a cumplir con lo encomendado, revisando la referida Tesis, en la cual se aborda - un tema de mucha importancia para nuestra Alma Mater. En efecto, - el solo título del estudio "LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD APLICADA A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA", da una idea de la proyección que reviste el mismo, por las implicaciones - que su aplicación conlleva.

El enfoque llena dos finalidades: Por un lado plantear que la estructura actual de la Universidad de San Carlos de Guatemala, ha sido rebasada por las necesidades y requerimientos que exige el desarrollo social, económico y cultural de la sociedad guatemalteca, así como que el manejo administrativo-financiero de la Universidad presenta problemas de control derivados del carácter flexible del presupuesto, y falta de oportunidad en su ejecución y liquidación, lo que dificulta evaluar los resultados, de si se alcanzan las metas y objetivos propuestos.

En virtud de lo expuesto, atentamente me permito recomendar -- que el presente trabajo de Tesis, sea aceptado como tema de discusión en el Examen General Público, previo a obtener el título de -- Contador Público y Auditor, en el grado de Licenciado.

Hago propicia la oportunidad para suscribirme del señor Decano, como atenta y deferente servidora,

Respetuosamente,

  
Licda. Miriam Alvarado Alvarez  
COLEGIADO No. 468

cc Archivo Personal

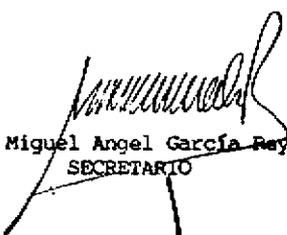
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
Edificio "S.B"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS:  
GUATEMALA, TREINTA Y UNO DE JULIO DE MIL NOVE-  
CIENTOS OCHENTA Y NUEVE.

Con base en el dictamen emitido por la Li-  
cenciada Miriam Alvarado Alvarez, quien fuera  
designada Asesora y la opinión favorable del Di-  
rector de la Escuela de Auditoría, se acepta el  
trabajo de Tesis denominado: "LA CONTABILIDAD  
POR AREAS DE RESPONSABILIDAD APLICADA A LA UNI-  
VERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA", que para  
su graduación profesional presentó el señor  
GILBERTO ROLANDO PEREZ OROZCO", autorizándose  
su impresión. - - - - -

  
Lic. Miguel Ángel García Reyes  
SECRETARIO

  
Lic. Edgar Augusto Portillo Racinos  
DECANO



## ACTO QUE DEDICO

- A: DIOS**  
Nuestro Señor
- A: MIS PADRES**  
Filiberto Pérez Velásquez  
Timotea Concepción Orozco Godínez  
Como recompensa a sus múltiples  
esfuerzos
- A: MIS HERMANOS**  
Ana María, Edy Haroldo, José  
Luis, Edgar Rodelbí, Víctor Raúl,  
Mario Enrique y Carlos Roberto  
Pérez Orozco  
Con estimación y cariño
- A: UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
Institución forjadora de mi  
profesión
- A: MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO**  
En especial a Roberto Avila,  
Marco Tulio Paredes y  
Juan A. Castro
- A: BEATRIZ SAMAYOA RODRIGUEZ**  
Con cariño y admiración
- A: LICDA. MIRIAM ALVARADO**  
Asesor de Tesis  
con aprecio y estimación.

## INDICE DE CUADROS

### PAGINA

CUADRO N° 1 JUEGO DE INFORMES DE RESPONSABILIDAD DE UNA FACULTAD "X"	24
CUADRO N° 2 TABULAR POR AREAS DE RESPONSABILIDAD	25
CUADRO N° 3 EJECUCION PRESUPUESTAL	26
CUADRO N° 4 REPORTE POR CIFRAS DE RESPONSABILIDAD	27
CUADRO N° 5 ORGANIGRAMA POR CIFRAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD PARA UNA FACULTAD	29
CUADRO N° 6 ORGANIGRAMA GENERAL DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA	44
CUADRO N° 7 ORGANIGRAMA GENERAL DE UNA FACULTAD "X"	58
CUADRO N° 8 HOJA DE TRABAJO PARA PREPARAR ESTADO DE SUPERAVIT O DEFICIT DEL PRESUPUESTO POR EL AÑO TERMINADO EL 31 dic.- 19__.	63
CUADRO N° 9 EJECUCION PRESUPUESTAL DE INGRESOS POR EL AÑO TERMI- NADO EL 31-dic.- 19__.	64
CUADRO N° 10 EJECUCION PRESUPUESTAL DEL PROGRAMA DE ADMINISTRACION POR EL AÑO TERMINADO EL 31 - dic.- 19__.	65

CUADRO N° 11 EJECUCION PRESUPUESTAL DE LA ESCUELA "A" POR EL AÑO TERMINADO EL 31 - dic.- 19__.	66
CUADRO N° 12 EJECUCION PRESUPUESTAL DE LA ESCUELA "B" POR EL AÑO TERMINADO EL 31 - dic.- 19__.	67
CUADRO N° 13 EJECUCION PRESUPUESTAL DE LA FINCA "YY" POR EL AÑO TERMINADO EL 31 - dic. - 19__.	68
CUADRO N° 14 EJECUCION PRESUPUESTAL DE LOS PROGRAMAS DE INVESTI- GACION Y EXTENSION POR EL AÑO TERMINADO EL 31-dic. 19__.	69
CUADRO N° 15 JUEGO DE INFORMES DE RESPONSABILIDAD DE UNA FACULTAD "X" INGRESOS	70
CUADRO N° 16 JUEGO DE INFORMES DE RESPONSABILIDAD DE UNA FACULTAD "X" COSTOS Y GASTOS	71
CUADRO N° 17 ESTADO DE INGRESOS Y EGRESOS	72
CUADRO N° 18 BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1,9__.	73

# INDICE GENERAL

## PAGINA

	INTRODUCCION	i
1	EL PRESUPUESTO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD	1
	1.1 Antecedentes	1
	1.2 Concepto de Presupuesto por Areas de Responsabilidad	3
	1.3 Clasificación de los Presupuestos	4
	1.4 Aspectos básicos de Control Presupuestario por Area de Responsabilidad	7
	1.5 Limitaciones al Presupuesto	8
	1.6 Importancia del Presupuesto por Areas de Responsabilidad	9
	1.7 Control Presupuestario como Medida de Eficiencia	10
	1.8 El Presupuesto por Programas	12
	1.9 Normas Presupuestales de la Universidad de San Carlos de Guatemala.	14
2.	LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD	17
	2.1 Generalidades	17
	2.2 Definición	17
	2.3 Características de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad	18
	2.4 Implantación de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad	20
	2.4.1 Organigrama por Areas de Responsabilidad	22
	2.4.2 Pirámide Presupuestal	22
	2.4.3 Formas Tabulares por Areas de Responsabilidad	25
	2.4.4 Diseño de Documentos Informativos	26
	2.4.5 Codificación y Registro de Comprobantes	30
	2.5 Responsabilización de los Costos, gastos e ingresos por Areas de Responsabilidad	30
	2.5.1 Costos y Gastos	30
	2.5.2 Ingresos	30

2.6	Archivo Permanente de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad	31
2.7	Informes	
2.8	La Contabilidad Gubernamental y la Contabilidad por Areas de Responsabilidad	32
3.	ADMINISTRACION Y ORGANIZACION DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA	35
3.1	Generalidades y fines de la Universidad de San Carlos de Guatemala	35
3.2	Dirección y Administración	40
3.3	Personal Administrativo	41
3.4	Organigrama General de la Universidad de San Carlos de Guatemala	43
4.	ASPECTOS LEGALES QUE REGULAN LAS FUNCIONES DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA	47
4.1	Generales	47
4.1.1	Constitución Política de la República	47
4.1.2	Ley Orgánica del Presupuesto (Decreto Ley Número 2-86 y su Reglamento, Acuerdo Gubernativo 7-86)	47
4.1.3	Ley de Compras y Contrataciones (Decreto 35-80) y su Reglamento	49
4.1.4	Ley Orgánica del Tribunal y Contraloría de Cuentas (Decreto 1,126)	49
4.1.5	Ley de Responsabilidades (Decreto Número 1,547)	50
4.1.6	Ley de Probidad (Decreto 203)	50
4.2	Específicos	50
4.2.1	Ley Orgánica de la Universidad	50
4.2.2	Estatutos de la Universidad	51
4.3	Otros	53
5.	CASO PRACTICO DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD APLICADA A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA	55
a.	Aspectos Generales	55
b.	Contenido	57
	CONCLUSIONES	75
	RECOMENDACIONES	77
	BIBLIOGRAFIA	79

## INTRODUCCION

Los problemas económicos y financieros que afrontan las entidades públicas y privadas, en las diferentes etapas del proceso administrativo, requieren la participación de profesionales de las Ciencias Económicas, quienes con la aplicación coordinada de técnicas y procedimientos en condiciones de eficiencia, coadyuvan a la realización de los fines propuestos.

El presente trabajo de tesis denominado "LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD APLICABLE A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA", constituye un material de apoyo para estudiantes, profesionales y autoridades universitarias, que se interesen por esta técnica contable, que estimula la eficiencia de las operaciones.

En el contexto del presente trabajo de tesis, se escribe sobre los presupuestos por Areas de Responsabilidad, antecedentes, concepto, clasificación, limitaciones e importancia de los presupuestos y aspectos básicos de control presupuestario como medida de la eficiencia. Asi mismo, se aborda lo referente a la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, definición, características, los diferentes pasos en su implementación, responsabilidad de los costos y gastos, importancia del archivo permanente, enunciando los diferentes informes por Areas de Responsabilidad y por último se menciona su relación con la Contabilidad Gubernamental.

Se hace un esbozo de la administración y organización de la Universidad de San Carlos de Guatemala, generalidades, fines, dirección, personal administrativo y se presenta el organigrama de la institución.

En el capítulo titulado ASPECTOS LEGALES QUE REGULAN LAS FUNCIONES DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, se analizan las disposiciones legales, reglamentarias y estatutarias de carácter general, específico y otros que le son aplicables.

Para mayor claridad se presenta un caso práctico de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, aplicada a la Universidad de San Carlos de Guatemala, con el cual se pretende dejar lineamientos generales y evidenciar su importancia, al facilitar información financiera en forma oportuna, veraz y confiable, al servicio de las autoridades universitarias; se incluyen organigramas por Areas de Responsabilidad, cuadros de control y ejecución presupuestal en función de los programas de docencia, investigación, extensión y administración, informes de responsabilidad y estados financieros.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas del presente trabajo de tesis.

## 1. EL PRESUPUESTO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

### 1.1 ANTECEDENTES

La evolución de las sociedades a través del tiempo y el espacio, conjugada con los adelantos técnicos y científicos, ha despertado al hombre de negocios, al gerente o director de una institución, a prever y programar sus actividades financieras utilizando presupuestos como medida de eficiencia.

Los presupuestos se encuentran ubicados dentro de la contabilidad administrativa o decisional, como medio para planear y controlar sus funciones. En el pasado, los presupuestos se estimaban fijando gastos por un tiempo determinado ya sea por día, semana, quincena, mes, etc., fijando límites de erogaciones constituyendo así, la base primaria de los presupuestos; como ejemplo pueden mencionarse los presupuestos familiares, domésticos, etc. Nótese que en ésta fase los presupuestos se consideraban empíricos porque en el fondo estaban en función a límites de gastos en términos cuantitativos, por el contrario en la actualidad, se estiman gastos y costos de producción, de ventas y otros, que al final, también es factible determinar montos de utilidades por actividad, dándole el carácter formal a los presupuestos, haciéndolos más técnicos, donde el grado de exactitud es más razonable en función de la misma experiencia del manejo profesional del mismo y del elemento humano que participa en su elaboración, la aplicación práctica, todas las experiencias y laboratorios plasmados en reglas, consejos y fórmulas lo vuelven más dinámico y eficiente.

En la preparación y elaboración de presupuestos, es necesario contar con el factor experiencia, porque muchas partidas o renglones no podrán ser establecidos por el método científico. La técnica del Control Presupuestal ha sido una de las aportaciones más impor-

tantes en la rama contable para efectos de control en las empresas modernas.

El presupuesto pone en juego todas las actividades de la empresa estableciendo la coordinación entre todos los sectores que conforman al ente, sujetando a los jefes de los diferentes departamentos con orden y disciplina.

La Universidad de San Carlos de Guatemala, por medio de la Dirección General Financiera, a través del Departamento de Presupuesto, tiene bajo su responsabilidad la coordinación de la planeación, elaboración, ejecución y control del presupuesto global de la Universidad, el cual es aprobado por el Consejo Superior Universitario, que es la máxima autoridad de la institución.

El presupuesto contempla a todas las unidades ejecutoras de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultades, Escuelas, Institutos, Direcciones, Divisiones, Departamentos, etc., de carácter docente, de investigación, extensión y administrativo.

El presupuesto de la USAC, tiene el carácter de una función puramente administrativa, principalmente porque no está sujeto a la sanción del Organismo Ejecutivo, como el resto de las instituciones estatales descentralizadas, autónomas y semiautónomas de conformidad al Decreto Ley 2-86, LEY DE PRESUPUESTO Y CONTABILIDAD DE LA NACION.

El control presupuestal existente se considera en términos de organización, adecuado para adoptarlos a la contabilidad por áreas de responsabilidad, porque cumple con la mayor parte de aspectos básicos de control presupuestario descritos anteriormente; será necesario considerar básicamente que las cifras presupuestadas sean expresadas en función de áreas de responsabilidad individuales en el presupuesto, así mismo, analizar las diferencias entre las estimaciones previas y resultados reales obtenidos, los que serán

determinantes por cada área en informes de responsabilidad y posteriormente estudiadas productivamente las desviaciones presupuestarias.

## 1.2 CONCEPTO DE PRESUPUESTO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

Antes de dar a conocer el concepto del Presupuesto por Areas de Responsabilidad, es conveniente definir lo que es un presupuesto según diversos autores:

"La estimación programada, en forma sistemática de las condiciones de operación y de los resultados a obtener de un organismo, en un período determinado". 1/

"El conjunto de estimaciones coordinadas que hace posible prever las condiciones de operación y los resultados de cierto período de tiempo". 2/

Personalmente considero que el presupuesto es un plan escrito expresado en términos cuantitativos, que incluye un proceso de elaboración, ejecución y evaluación, utilizado como guía de los objetivos que pretende alcanzar una entidad pública o privada, implicando transacciones financieras para un período determinado. generalmente de un año.

---

1/ Cristobal del Río González, Técnica Presupuestal (4ª. Reimpresión; México: Ediciones Contables y Administrativas, S.A. 1,982), p. 1-7.

2/ E. Reyes Pérez, Contabilidad de Costos Segundo Curso 2a. Edición; México: Editorial Limusa, 1,982), p.152.

El presupuesto por Areas de Responsabilidad, en función de la mecánica de este estudio "es un plan de acción y motivación con enfoque a un período futuro, destinado a controlar y reducir costos y gastos y a informar, en términos de responsabilidad individual de la eficiencia operacional en las áreas del negocio; es por lo mismo un estándar de comparación cuantitativa entre las operaciones realizadas y las planeadas con la ayuda del responsable". 3/

### 1.3 CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS

En el siguiente cuadro se condensa la clasificación que en relación a presupuestos, es factible formular:

a) En cuanto al período o plazo al que se refiere	<table border="0"> <tr> <td rowspan="3" style="font-size: 3em; vertical-align: middle;">{</td> <td>Corto</td> </tr> <tr> <td>Mediano</td> </tr> <tr> <td>Largo Plazo</td> </tr> </table>	{	Corto	Mediano	Largo Plazo
{	Corto				
	Mediano				
	Largo Plazo				

---

3/ Francisco Carlos Perea Román, La Contabilidad por Areas de Responsabilidad (2a. Edición; México: Ediciones Contables y Administrativas, S.A., 1,975), p.98.

b) por su importancia

Principales y Secundarios  
(También se conocen como  
sumarios y analíticos)

Principales o Sumarios  
Estados Financieros Presupues-  
tados

- De Situación Financiera
- De Resultados
- De cambios en la Situación  
Financiera.

Presupuestos de:

- Ventas
- Costos de Producción y/o  
Adquisición de los artícu-  
los vendidos.
- Compras
- Costo de ventas
- Gastos de operación
- Efectivo (flujo de)

Secundarios o Analíticos:

Análisis de:

- Ventas por línea, zona, dis  
trito, etc.
- Costo de ventas por línea
- Conceptos integrantes de -  
gastos de operación.
- Adquisición de terrenos,  
inmuebles, maquinaria y e-  
quipo (proyectos capitali-  
zables)

c) En cuanto a su  
origen y efectos

- De operación o económicos
- Básicamente los que se  
refieren al Estado de  
Resultados.

< - Financieros:

- Flujo de efectivo e inver-  
siones.
- Programa de pagos.
- Compras

- Inventarios
  - Proyectos capitalizables
  - En cierta forma, los que se refieren al Estado de Situación Financiera
- d) En cuanto a su flexibilidad
- e) En cuanto al límite que expresan
- f) En cuanto a las Unidades
- g) En cuanto a la entidad

{ Fijos de Asignación  
Flexibles

{ Máximo señalan el tope a alcanzar.  
Mínimos: cifra mínima a cubrir.  
Mixtos con límites

{ Monetarios  
En unidades

{ Sector Público-Gobierno  
Sector Privado

Los presupuestos por Areas de Responsabilidad, perfectamente bien se adaptan en función a la clasificación de presupuestos descritos en el cuadro anterior.

Quiero hacer énfasis principalmente a los presupuestos públicos o privados y rígidos o flexibles, porque si bien es cierto, los presupuestos por áreas de responsabilidad se trabajan principalmente en instituciones o empresas privadas, también esa técnica se puede aplicar en instituciones públicas como la Universidad de San Carlos de Guatemala.

El presupuesto flexible es por su avanzada modalidad, recomendable en la contabilidad por áreas de responsabilidad en empresas privadas, quizá porque

este tipo de presupuesto haya surgido en el seno de las empresas industriales, si bien un conocimiento más perfecto de él continúa aún en estudio; se le llama Flexible porque así es posible a un tiempo diferenciarlo del rígido o tradicional y denotar su virtud más principal, la de permitir ajustar renglones o partidas en función de los cambios habidos en los volúmenes de producción.

#### **1.4 ASPECTOS BASICOS DE CONTROL PRESUPUESTARIO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD**

"Para poder confeccionar el control presupuestario que precisa la contabilidad por áreas de responsabilidad, es menester tener presentes varios puntos a saber:

1. La Dirección de la empresa estará plenamente convencida de la necesidad del mismo. Cuestión: ¿Es necesario el presupuesto?
2. La política financiera tendrá que ser definida claramente. Cuestión: ¿Se sabe a dónde se quiere llegar con el presupuesto?
3. El período de duración del presupuesto será fijado. Cuestión: ¿Se ha determinado la más razonable duración del período presupuestario?
4. Las normas de funcionamiento presupuestal tendrán que ser establecidas. Cuestión: ¿Existe algún programa para ejecutar el presupuesto?
5. La preparación del presupuesto y su posterior operación estarán bajo la vigilancia de una persona capaz. Cuestión: ¿Se cuenta con un coordinador del presupuesto?

6. Las cifras presupuestadas serán expresadas en función de áreas de responsabilidad. Cuestión: ¿Se determinaron responsabilidades individuales en el presupuesto?
7. El sistema de contabilidad deberá proporcionar información oportuna y fehaciente. Cuestión: ¿Hay actualidad y exactitud en los datos contables?
8. La colaboración espontánea de los ejecutivos y empleados responsables será determinante de la eficaz observancia del presupuesto. Cuestión: ¿Se ha motivado al personal?
9. Las diferencias entre estimaciones previas y resultados reales obtenidos, serán determinadas por cada área en informes de responsabilidad y posteriormente estudiadas. Cuestión: ¿Se analizan productivamente las desviaciones presupuestarias?" 4/

### 1.5 LIMITACIONES AL PRESUPUESTO

Si bien es cierto existen ciertos principios y aspectos básicos a considerar para lograr un buen control presupuestario, también es cierto, que en cualquier organización por muy eficiente que sea, tendrá ciertas limitaciones en la instauración de un presupuesto, sobre todo si se considera como un cambio substancial, entre las más sobresalientes se mencionan:

- a) Estar basado en estimaciones y muchas veces en pronósticos en que como actividad humana, es susceptible de errores, sobre todo si se trata del primer ejercicio de su implantación.

---

4/ Ibid., pp 79-80

- b) En su costo, cuando es elevado, en relación a las posibilidades de la empresa y a los beneficios que aporta.
- c) Cuando se ha tenido por algún tiempo en ejercicio el control presupuestal, se puede confiar demasiado en él, cayendo en errores por no revisarlo, suponerlo o actualizarlo, en ocasiones por vicios, substituyen parte de la administración, o privan a los directivos de su libertad de acción y decisión.
- d) No ir mas allá de su campo de acción.

#### 1.6 IMPORTANCIA DEL PRESUPUESTO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

La contabilidad por áreas de responsabilidad tal como se explica en el capítulo segundo, es considerada como el resultado más elevado de un sistema de presupuestos por unidades específicas de organización o sea por áreas o centros de responsabilidad, a fin de obtener de los responsables una actuación correcta, educar la mentalidad de los participantes, directivos y trabajadores en la comprensión de utilizar los recursos en la forma más adecuada que conlleven beneficios para la entidad. Entonces la importancia de los presupuestos por áreas de responsabilidad radica en que los mismos servirán a la administración para comparar los resultados obtenidos, determinándose desviaciones tanto en eficiencia como en ineficiencia, con ésta información se puede conocer que áreas o centros de responsabilidad se desvían de la realidad del plan aprobado, así la acción correlativa se hace llegar al responsable directo para conocer cuáles son los motivos de tales desviaciones y proceder a tomar las medidas correctivas más convenientes en beneficio de la entidad, medidas que pueden ser de ahorro u otras que modifiquen el presupuesto.

Los presupuestos son importantes porque identifi-

can costos y gastos con los responsables respectivos para ponderar los resultados obtenidos.

Resulta difícil ejercer un control entre los costos sin presupuesto que los predetermine, finalmente algo más sobre la importancia de los presupuestos; sin ellos es difícil la elaboración de estados de operación y financieros; presupuestados o proyectados, con la integración de un plan completo de presupuestos o plan anual de resultados. El director, el contralor o contador por áreas de responsabilidad pueden presentar un estado de situación financiera presupuestado, un pronóstico de efectivo, cualquier estado basado en suposiciones de interés para la entidad.

### 1.7 CONTROL PRESUPUESTARIO COMO MEDIDA DE EFICIENCIA

El control presupuestal puede considerarse como la acción por medio del cual se aprecia si los planes y objetivos se están cumpliendo.

La acción controladora del presupuesto establece al hacer la comparación entre éste y los resultados obtenidos, lo cual conduce a la determinación de las variaciones ocurridas, es un medio para sopesar, seguir y comprobar los resultados; en otras palabras es un instrumento regulador de vigilancia y su previsión evita en la medida de lo posible los desperdicios, los gastos innecesarios y limita los gastos, regulándolos dentro de los límites presupuestados.

Constituye una guía administrativa estableciendo metas definidas, el objetivo de controlar el desarrollo del presupuesto, es localizar actitudes perjudiciales en el momento en que aparecen, para evitar que ocasionen momentos críticos o de mayor importancia negativa.

El análisis y estudio de las variaciones, permitirá:

- Localizar el área problema.
- Celebrar pláticas con el concurso de los supervisores y funcionarios de dicha área.
- Analizar la situación del trabajo, el flujo, la coordinación de actividades y la efectividad de la supervisión.
- observar directamente el trabajo del departamento afectado.
- Establecer plática con el funcionario en línea.
- Nombrar personal para el estudio del problema específico y llevar a cabo prácticas especiales de auditoría interna.
- Formular reportes en los que colaboren tanto el personal involucrado, como quienes estudian directamente el problema.
- Investigado y delimitando el problema y sus causas, emitir un informe en el que se mencionen estas, y la forma en que se obtuvieron.

Con el estudio de las variaciones y análisis de las mismas, se decidirá cuáles serán las medidas que habrán de seguirse para eliminar las deficiencias observadas en la ejecución del presupuesto.

El control presupuestario tendrá éxito si se le dá el tiempo razonable para proporcionar resultados, sin embargo, para que esto suceda, será necesario:

- No esperar demasiado del plan de presupuestos.
- No instalarlo rápidamente.
- Contar con adecuada supervisión y administración.
- Que no exista una organización inadecuada.
- Que el sistema de contabilidad sea adecuado.
- Que las estadísticas de ejercicios pasados sean correctas.
- Que no se esperen buenos resultados demasiado pronto.

La experiencia ha demostrado que el mejor método para establecer objetivos, es aquel en que los mismos son determinados y recomendados individualmente para cada gerente, director, jefe de unidad y aprobado desde luego por sus supervisores.

Esto último se considera sumamente importante en un presupuesto por áreas de responsabilidad porque se toma muy en cuenta los objetivos que pretende alcanzar un jefe, director de un centro, como persona que tendrá bajo su control el cumplimiento de las metas que él mismo elaboró.

En algunas instituciones el control presupuestario se conforma por un comité de presupuestos, el cual puede llamarse, para efectos de este tema, COMITE DE PRESUPUESTOS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD; este comité es muy importante y recomendable, en virtud de que presenta centralización y ahorro de esfuerzos, uniformidad en las instrucciones y mejor coordinación del plan aprobado.

Este comité lo integran formalmente los principales funcionarios de carácter ejecutivo de una entidad, en el caso de la Universidad de San Carlos de Guatemala, de conformidad con su estructura administrativa, el comité estaría presidido por el Director General Financiero, el Director o Jefe de Presupuestos, el Contador General, el Director General de Administración y al Auditor Interno de la Universidad.

Este Comité examinará las estimaciones por Dependencias, recibirá los informes de responsabilidad en que comparan los resultados reales, con los cálculos y estudiará las desviaciones habidas.

## 1.8 EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

El presupuesto por programas, es un instrumento político que se traduce en realizaciones, de los propósitos y metas de un gobierno o una administración,

regula el comportamiento del plan financiero, detalla los gastos a realizar y la recolección de los ingresos para cubrirlos.

Todas las decisiones políticas que implican una transacción financiera, se reflejan en el presupuesto, y a su vez, las informaciones que produce el proceso presupuestario son imprescindibles para la toma de decisiones políticas.

El presupuesto por programa que enfocaremos en el presente trabajo de tesis y que se utiliza en la Universidad de San Carlos de Guatemala, supone un trabajo básico y primordial para todos los niveles de la organización administrativa como el de programar sus tareas a realizar en el ejercicio que se presupuesta.

El presupuesto general de ingresos de la nación se prepara y ejecuta de conformidad con el Decreto Ley 2-86, LEY DE PRESUPUESTO Y CONTABILIDAD DE LA NACION; en el caso de la Universidad de San Carlos de Guatemala, derivado de la autonomía en que está investida según la Constitución Política de la República de Guatemala, le corresponde al Consejo Superior Universitario la aprobación de su presupuesto con los recursos que le asigna el Estado, más los ingresos provenientes de los estudiantes y sus recursos propios como rentas, alquileres y otros, etc., éste presupuesto es elaborado a base de programas, que es el mismo que utiliza el gobierno central y sus entidades descentralizadas autónomas y semiautónomas.

El sistema de Presupuestos por Programas para el cumplimiento de sus finalidades de planificación de las actividades gubernamentales, administración y ejecución presupuestaria, financiamiento fiscal e información general, requiere del manejo de adecuadas clasificaciones que permitan los estudios y análisis correspondientes a cada uno de dichos objetivos.

## 1.9 NORMAS PRESUPUESTALES DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

El presupuesto de la Universidad de San Carlos de Guatemala, se mantendrá dentro de los conceptos de sistemas de presupuestos por programas y sistema integrado uniforme de contabilidad, inspirados en lograr una estrecha relación entre los planes de desarrollo universitario como instrumento orientadores de la gestión institucional y los presupuestos como mecanismos operativos de sus realizaciones. En función de ellos se adopta y establece el uso obligatorio del Manual de Planificación y Programación Presupuestaria del Sector Público de Guatemala, con las adaptaciones requeridas. La Dirección General Financiera a través de los Departamentos de Presupuesto y Contabilidad, prestarán la asesoría necesaria para la programación y preparación de los presupuestos y para las elaboraciones de los Manuales de Procedimiento Presupuestario y Contables y su Implementación.

El presupuesto general de ingresos y egresos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, como instrumento operativo de la planificación universitaria, debe contener acciones proyectadas para satisfacer las necesidades de la comunidad universitaria, su formulación deberá atender lineamientos dictados por la Dirección General Financiera a través del Departamento de Presupuesto, acordes con los criterios de política presupuestal aprobados por el Consejo Superior Universitario.

El presupuesto general de ingresos y egresos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, tomado en su totalidad, constituye una unidad equilibrada que representa una adecuada distribución de ingresos; de esa cuenta debe incluir la totalidad de ingresos y egresos en sus diferentes denominaciones. No deberán incluirse fuentes de financiamiento que no cuenten con el total respaldo técnico o que su obtención diere lugar a dudas. Para cubrir el déficit financiero,

si ese fuera el caso, es responsabilidad de la Rectoría y la Dirección General Financiera, previos dictámenes de las dependencias o cuerpos técnicos correspondientes, emitir las opiniones pertinentes respecto del financiamiento del déficit referido.

Todo ingreso debe pasar a formar parte del fondo común de la Universidad de San Carlos de Guatemala, de conformidad con el Artículo 237 de la Constitución Política de la República de Guatemala.

Al Consejo Superior Universitario corresponde la aprobación del presupuesto general de ingresos y egresos de la Universidad en montos globales para cada uno de los regímenes, clasificaciones, planes, programas y dentro de esta estructura las asignaciones globales para cada unidad ejecutora, congruente con lo anterior el Consejo Superior Universitario conocerá el proyecto de presupuesto general de ingresos y egresos, a más tardar el día 15 de noviembre de cada año para que sea aprobado en su sesión más próxima y antes del cierre de actividades.

Atendiendo a su acción dinámica y tomando en cuenta que el presupuesto obedece una programación de actividades, es de preverse sus manifestaciones y/o cambios derivados de transferencias, ampliaciones o reducciones presupuestales, para cuya aplicación se establecen readecuaciones presupuestales.

La responsabilidad de la ejecución presupuestal, es competencia de todas y cada una de las unidades ejecutoras, quienes quedan obligadas a efectuar un seguimiento de dicha ejecución. La Dirección General Financiera a través del Departamento de Presupuesto, realizará el control y evaluación de todas y cada una de las ejecuciones. Todas las unidades ejecutoras y dependencias correspondientes deben presentar al departamento de presupuesto, un informe trimestral del avance de su respectiva ejecución presupuestal.

En cuanto a la liquidación del presupuesto, se mantendrá el principio de la independencia entre ejercicios contables a efecto de hacer factible la liquidación definitiva del presupuesto al término del ejercicio contable que finaliza el 31 de diciembre de cada año, la cual deberá presentarse por parte de la Dirección General Financiera, al Consejo Superior Universitario no más tarde del 1º de marzo del siguiente año, deberá acompañarse de un informe circunstanciado, resultando las variaciones de mayor significación y comentarios aplicables para su consideración de este alto nivel.

Las normas presupuestales de la Universidad de San Carlos de Guatemala que entraron en vigencia del 1-1-87 en su parte de disposiciones finales, establecen que el presupuesto general de ingresos y egresos de la Universidad y de sus unidades ejecutoras, deberán observarse las leyes, estatutos y reglamentos, normas y otras disposiciones legales de la Universidad u otros que le fueran aplicables.

Cualquier modificación a las presentes normas, sólo podrá acordarlas el Consejo Superior Universitario y las mismas llevan implícito el requerimiento de ser cumplidas estrictamente, siendo las presentes normas de observancia general. Las autoridades de las unidades ejecutoras velarán por su cumplimiento, pues de lo contrario y, por imperativo disciplinario se deducirán las responsabilidades pertinentes.

La Dirección General Financiera, en su calidad de ente administrador financiero de la institución y la auditoría interna como ente fiscalizador, ejecutarán las acciones de cumplimiento y regularización de las presentes normas, con aplicación de razonables y sanos criterios discrecionales e imperativos de su función.

## 2. LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

### 2.1 GENERALIDADES

Tradicionalmente conocemos la Contabilidad General, la cual agrupa gastos según su naturaleza y, de Costos, que identifica los costos del producto, proceso o servicios a que correspondan. De esta cuenta la Contabilidad por Areas de Responsabilidad acumula esos gastos y esos costos por responsabilidades individuales, identificando para ese propósito, las erogaciones controlables con las personas responsables de las mismas, así que la contabilidad por Areas o Centros de Responsabilidad, ya cuenta con los elementos de control y responsabilidad que necesita y simplemente los adapta a los requerimientos informativos, valiéndose de presupuestos como base de la medida de la eficiencia y de la Administración por Objetivos, como criterio de estudio de las desviaciones presupuestarias más significativas.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad es muy poco conocida en nuestro medio, esto, y el hecho que su aplicación que es más usual en la iniciativa privada, motivan la inquietud de adaptarla a una institución de gobierno como la Universidad de San Carlos de Guatemala, con autonomía propia, adaptación que es aplicada en detalle en el Capítulo V con casos prácticos.

### 2.2 DEFINICION

"El sistema de Contabilidad por Responsabilidades establece el control de los costos, operaciones y valores controlables, asignados en estándares y presupuestos, por niveles de responsabilidad administrativa, estructurados en la carta de organización. Se personalizan los puestos para reportar sus variaciones a quien los controla y al mismo responsable, para que puedan

actuar de inmediato en las áreas de peligro, tan pronto se originen y corrijan así las causas que la motivan".  
5/

"La Contabilidad por Areas de Responsabilidad es un conjunto de procedimientos que sirven como instrumento de la administración para el control de los costos y gastos tomando en cuenta las responsabilidades asignadas a cada funcionario, permitiendo su reducción al mínimo, sin perjuicio de la eficiente operación de la empresa". 6/

"La Contabilidad por Areas de Responsabilidad es una técnica de la Contabilidad Administrativa creada para controlar y reducir los costos y los gastos mediante la estimulación de la productividad individual en los ámbitos todos del negocio, alcanza tales metas ejerciendo un control positivo sobre las personas, identificando las erogaciones con quienes la han originado utilizando presupuestos como medida de la eficiencia e informando a los integrantes de las organización de los resultados habidos; ello mientras esgrime una poderosa arma administrativa la motivación humana, única capaz de conducir a la satisfacción en la participación individual". 7/

### 2.3 CARACTERISTICAS DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

Las características de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, se resumen así:

- 
- 5/ Baltazar Cruz Lechuga, Desarrollo de la Contabilidad por Responsabilidades (México: Tesis profesional ITM, Escuela de Estudios Contables de la Asociación Mexicana de Cultura, A.C. 1,962), p. 141.
- 6/ Luis Correa Quintero, Contabilidad por Areas de Responsabilidad (México: Tesis Profesional ENCA-UNAM, 1,963), p.23.
- 7/ Perea, Román. Op. Cit., p. 34.

- "a) Es una técnica contable reductora de costos y gastos que representa un puro ajuste a la Contabilidad Financiera, siendo como es la conjunción de la contabilidad con las responsabilidades.
- b) Constituye un estudio de vanguardia de la Contabilidad Administrativa.
- c) Subsana anomalías organizacionales y da carácter oficial a responsabilidades ocultas.
- d) Estimula la productividad individual al ejercer un control positivo sobre las personas y al mantener entre éstas una estrecha comunicación.
- e) Conformar su estructura a la de la organización.
- f) Delimita claramente las responsabilidades individuales en unidades de organización que denomina "áreas".
- g) Identifica las erogaciones con los ejecutivos o empleados que las autorizan.
- h) Utiliza presupuestos como base de medida de la eficiencia, mismos que elabora con ayuda de los propios responsables de observarlos.
- i) Provee de información periódica a todas las áreas de la organización en términos de responsabilidad individual llamando la atención sobre los casos en que la realidad se desvía significativamente de los planes de actuación aprobados.
- j) Al requerir de la información a que se refiere el punto anterior, depura y moderniza los procedimientos contables tradicionales.
- k) Utiliza sus documentos informativos como medio de elogio de la eficiencia.
- l) Eleva a los responsables más humildes a elementos de la administración como jueces de sus propias decisiones.

- m) Logra que los empleados todos trabajen para ella, haciéndoles cobrar una mayor conciencia de la labor de contabilidad.
- n) Aumenta la eficiencia del personal valiéndose de la Motivación Humana, función básica del proceso administrativo que se aplica hasta el mínimo posible los factores humanos de carácter negativo" 8/

#### 2.4 IMPLANTACION DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

La implantación de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad requiere el concenso de todos los integrantes de la organización que participan administrativamente en la ejecución, control y registro de los costos y gastos de las diferentes áreas o centros de responsabilidad para el cumplimiento de sus fines y objetivos.

La mayor aplicabilidad de esta técnica se ha utilizado en la iniciativa privada, industrias manufactureras que cuentan con centros de producción bien definidos, así también esta técnica reductora de costos y gastos es aplicable a instituciones de gobierno, razón por la cual puede aplicarse perfectamente a la Universidad de San Carlos de Guatemala, como rectora de la educación superior estatal en nuestro país.

La Universidad de San Carlos de Guatemala, como una institución organizacional, está revestida de autoridad suficiente para llevar a cabo sus fines o funciones específicas, delegadas a los diferentes niveles de la administración.

---

8/ Perea Román, Op. Cit., pp 35-36

La implantación de una contabilidad por Areas de Responsabilidad es propicia en la Universidad de San Carlos de Guatemala, principalmente porque cuenta con un sistema presupuestario que está estructurado y dividido por dependencias, así encontramos por ejemplo, que a la Facultad de Ciencias Económicas, la Universidad le asigna un presupuesto determinado, el cual es administrado por su Junta Directiva que preside el Señor Decano, quien cumple y hace cumplir las disposiciones dictadas por ese Organismo Facultativo. Si nos remitimos a otras unidades ejecutoras como la Biblioteca Central, vamos a confirmar que esta dependencia la preside un Director, quien es el responsable de dirigir los destinos administrativos y financieros de esta área de responsabilidad para lo cual también cuenta con un presupuesto asignado. Otro ejemplo, para no ir muy lejos, es el Departamento de Contabilidad, el cual tiene a su cargo el registro contable de las operaciones financieras de la Universidad y la responsabilidad de presentar Estados Financieros, para lo cual también cuenta con un presupuesto. Los tres ejemplos anteriores corresponden a unidades que normalmente ejecutan presupuestos de gastos, sin embargo, la Universidad cuenta con centros de responsabilidad que ejecutan costos y por consiguiente, generan ingresos, principalmente aquellas dependencias que cuentan con Programas de Docencia Productiva (que producen bienes y servicios), tal es el caso de las fincas universitarias con producción de café, caña, cacao, frutas, etc., otro ejemplo es la Editorial Universitaria, que imprime libros de texto que son distribuidos en la Librería Universitaria para la venta a docentes y estudiantes; los Laboratorios y Hospital de la Facultad de Veterinaria que prestan servicios los cuales pueden cuantificarse, tomando como base los elementos básicos del costo que interviene en el proceso productivo. Al igual que los ejemplos anteriores, existen muchas unidades que producen bienes y servicios y donde se hace necesario el control de sus costos y gastos por medio de una Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

Los procedimientos para su implantación requieren contar con un Organigrama por Areas de Responsabilidad,

explicar como se trabajan los presupuestos y su control contable, definir formas tabulares de control e información, diseñar documentos informativos y la codificación y registro de comprobantes, estos aspectos y otros que se mencionan más adelante, son necesarios tomar en cuenta para la implantación de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

#### **2.4.1 ORGANIGRAMA POR AREAS DE RESPONSABILIDAD**

Deberá elaborarse un organigrama funcional, identificando con realismo y modernidad la gráfica tradicional de la organización, definiendo las distintas áreas de responsabilidad en lo que respecta, en donde empieza y donde termina la función de cada departamento, deberá asignarse a cada área un número de identificación y una persona responsable, estableciendo cuatro niveles de autoridad y responsabilidad para una empresa, así:

Primer Nivel:	Gerencia General
Segundo Nivel:	Gerencias Específicas
Tercer Nivel:	Jefe de Departamentos
Cuarto Nivel:	Asistentes y Trabajadores Directos.

En el caso de la Universidad de San Carlos, si hablamos por ejemplo de una Facultad, en el primer nivel estaría el Decano, luego en el segundo nivel, los Directores de Escuela, luego en ese orden, los Jefes de Departamentos, etc.

#### **2.4.2 PIRAMIDE PRESUPUESTAL**

Consiste en preparar presupuestos para cada área, con intervención de los responsables respectivos y acorde a renglones de costos y gastos que los mismos puedan controlar, los cuales constarán en formas especiales creadas para su control.

Se llama pirámide presupuestal porque son elaboradas piramidalmente de abajo hacia arriba, de la base hacia el vértice, por ejemplo: si el organigrama es de cuatro niveles, el trabajador más modesto ocupa el último nivel y será responsable de sus atribuciones ante el jefe inmediato (tercer nivel) este tomará su correspondiente presupuesto y lo adicionará al del sobrestante mencionado y a los de los otros sobrestantes a sus órdenes, para responder ante el nivel inmediato superior (segundo nivel).

El segundo nivel sólo tiene que acumular su propia cifra a la de todos los departamentos a su cargo para responsabilizarse ante la Gerencia General, misma que, finalmente aumentará a su propio presupuesto los de los cuatro centros, la sumatoria de los cuatro centros conforman el presupuesto de costos y gastos de todo el centro o área de responsabilidad, estos pueden cuantificarse cada mes, trimestre, etc., para efectos de reporte.

La explicación anterior se comprenderá mejor si analizamos los siguientes reportes que conforman un juego de informes de Responsabilidad, así:

## CUADRO Nº. 1

## JUEGO DE INFORMES DE RESPONSABILIDAD DE UNA FACULTAD X

PRIMER  
NIVEL

FACULTAD X INFORME DE RESPONSABILIDAD		JULIO DE 1,98		
AREA (100) PRIMER NIVEL		DECANATURA - LIC. BUENOS AIRES		
		ESTE MES Y ACUMULADO		
COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES		REAL	PRESUPUESTO	
		VARIACIONES		
		(+)	(-)	
SECRETARIA		255	260	5
TESORERIA		150	160	10
DIRECTORES DE ESCUELAS		1,650	1,655	5
OTROS		175	165	(10)
TOTAL		2,230	2,240	10

SEGUNDO  
NIVEL

FACULTAD X INFORME DE RESPONSABILIDAD		JULIO DE 1,98		
AREAS 110 - 120 y 130 SEGUNDO NIVEL		DIRECTORES DE ESCUELAS		
		ESTE MES Y ACUMULADO		
COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES		REAL	PRESUPUESTO	
		VARIACIONES		
		(+)	(-)	
Escuela "A"		230	240	10
Escuela "B"		210	200	(10)
JEFATURAS DE DEPARTAMENTOS		1,020	1,005	(15)
Escuela "C"		190	210	20
TOTAL		1,650	1,655	5

TERCER  
NIVEL

FACULTAD X INFORME DE RESPONSABILIDAD		JULIO DE 1,98		
AREAS 210 - 220 y 230		JEFATURAS DEPARTAMENTALES		
		ESTE MES Y ACUMULADO		
COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES		REAL	PRESUPUESTO	
		VARIACIONES		
		(+)	(-)	
Departamento 1		200	190	(10)
Departamento 2		150	165	15
CENTROS DE ASISTENCIA		450	440	(10)
Departamento 3		220	210	(10)
TOTAL		1,020	1,005	(15)

CUARTO  
NIVEL

FACULTAD X INFORME DE RESPONSABILIDAD		JULIO DE 1,98		
AREA 310		CENTROS DE ASISTENCIA		
		ESTE MES Y ACUMULADO		
COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES		REAL	PRESUPUESTO	
		VARIACIONES		
		(+)	(-)	
LISTA DE FUNCIONES				
(Descripción de Labores.)		450	440	(10)
TOTAL		450	440	(10)



### 2.4.4 DISEÑO DE DOCUMENTOS INFORMATIVOS

- a) Informes de Responsabilidad de la Ejecución Presupuestal: Los informes de responsabilidad pueden elaborarse mensualmente o podría adoptarse por trimestre, es una comparación entre los costos y gastos reales contra lo presupuestado, que podrá analizarse mediante el siguiente cuadro:

**CUADRO Nº. 3**  
**EJECUCION PRESUPUESTAL**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA								
Informe Cortado a la fecha _____								
Programa: _____					Subprograma: _____			
Partida: _____								
Partida Presu- pues- ta- ria	Descripción Cuenta	Presupuesto Asignado	Trasferencias Readecuaciones		Total Asig- nadb	Costo y Gas- tos rea- les	Variaciones	
			(+)	(-)			(+)	(-)
<b>TOTALES</b>								
Elaboró _____		Vo.Bo. _____						
		<b>Jefe de Area</b>						

- b) Reportes por cifras de Responsabilidad: Consiste en hacer un vaciado de las cifras finales y desviaciones de las diversas casillas (áreas) de los diferentes centros de responsabilidad a nivel general como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

**CUADRO N<sup>o</sup>. 4**

**REPORTE POR CIFRAS DE RESPONSABILIDAD**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA								
Dependencia: _____								
Cifras cortadas a la fecha: _____								
Codigo	DEPENDENCIA	Presupuesto Asignado	transferencias y Reasignaciones		Total Asignado	Costos Gastos Reales	Variaciones	
			(+)	(-)			(+)	(-)
001	Decanatura							
002	Directores de Escuela							
003	Jefes de Departamento							
004	Asistentes y Trabajadores directos							
TOTALS								

Vo.Bo. \_\_\_\_\_

Elaboro \_\_\_\_\_

Los Reportes por Cifras de Responsabilidad aparte de ser útiles para una dependencia en particular, pueden utilizarse para hacer un consolidado de las diferentes unidades ejecutoras de la Universidad de San Carlos de Guatemala y que tendrá que elaborar el Departamento de Presupuesto y Contabilidad.

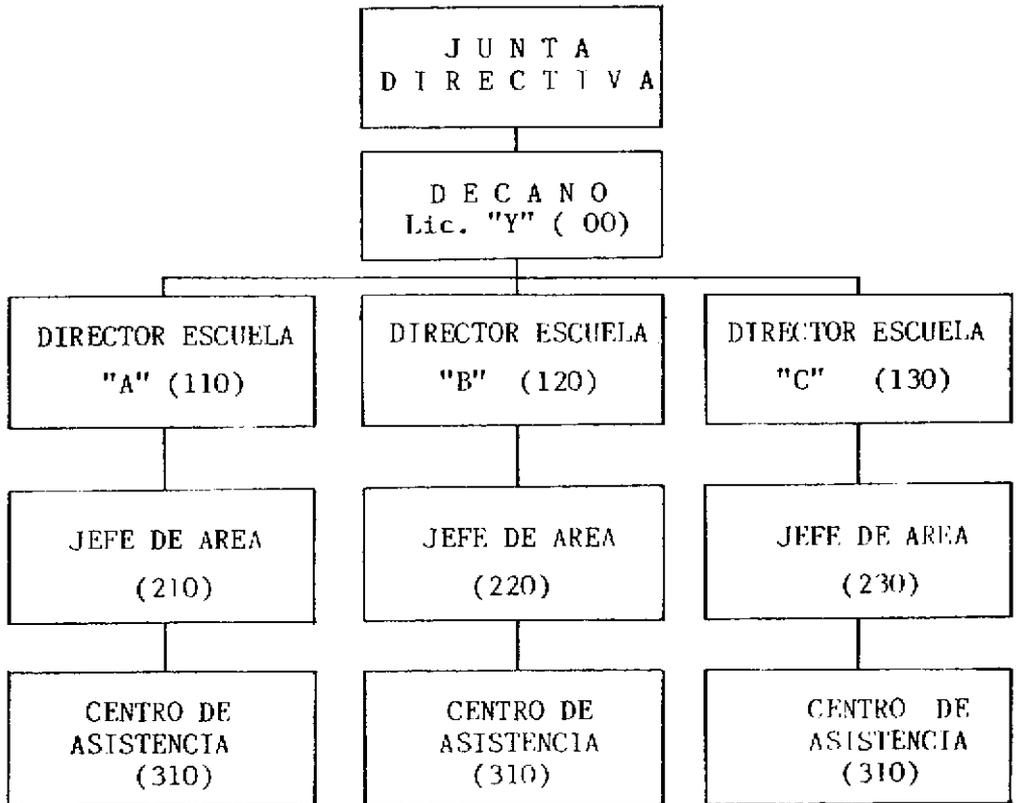
- c) Conciliación de los Costos y Gastos del Informe de Responsabilidades del Primer Nivel y los Estados de Ingresos y Gastos: Esta conciliación tiene efectos únicamente cuando en las áreas de responsabilidad donde es aplicable operar contabilidad de costos combinado con la contabilidad general y por áreas de responsabilidad.

La identificación de los costos debe diferenciarse claramente de los gastos, por cuanto, los desembolsos representan una inversión de capital que puede recuperarse con la comercialización de los bienes y servicios producidos que representan ingresos para la dependencia.

Nótese que nos estamos refiriendo a cifras de responsabilidad de las áreas de una unidad académica por Direcciones, Departamentos, etc., el cual nos permite analizar las variaciones habidas de los recursos asignados y ejecutados.

Este cuadro puede ser presentado a través de un Organigrama por Cifras y Niveles de Responsabilidad para una Facultad de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

CUADRO Nº 5  
ORGANIGRAMA POR CIFRAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD PARA  
UNA FACULTAD DE LA USAC



#### 2.4.5 CODIFICACION Y REGISTRO DE COMPROBANTES

El contador de áreas de responsabilidad, es la persona encargada de vigilar se dé la correcta aplicación contable a los documentos comprobatorios fuente, utilizando para el efecto la nomenclatura contable, anotando el número de área y código del costo o gasto.

### 2.5 RESPONSABILIZACION DE LOS COSTOS, GASTOS E INGRESOS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

#### 2.5.1 COSTOS Y GASTOS:

La responsabilización de los costos y gastos lo asumen las autoridades, jefes y funcionarios que tienen potestad de autorización; en el caso de la Universidad, atendiendo al monto de las erogaciones los costos y gastos podrán ser autorizados por:

- El Consejo Superior Universitario
- Las Juntas Directivas
- Los Decanos
- Los Directores de Escuelas
- Los Directores y Jefes de Unidades, etc.

#### 2.5.2 INGRESOS

Los ingresos que percibe la Universidad son administrados por la Dirección General Financiera por conducto del Departamento de Caja. Existen cuentas de depósitos monetarios y de ahorro, donde se registran los diferentes ingresos que perciben las áreas o centros de responsabilidad. En el cuadro N<sup>o</sup>. 9 del Capítulo V, se describen las fuentes de recursos de la Universidad.

## 2.6 ARCHIVO PERMANENTE DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

Toda la correspondencia, estudios, antecedentes, cuadros, instructivos, etc., necesarios para implementar la contabilidad por áreas de responsabilidad, serán concentrados y salvaguardados en un legajo denominado Archivo Permanente, en el mismo no podrán faltar los siguientes documentos básicos:

- Manual de Procedimientos: Teoría de la Contabilidad - por Areas de Responsabilidad.
- Organigrama por Areas de Responsabilidad.
- Flujo de información de la Contabilidad.
- Estados comparativos de resultados.

## 2.7 INFORMES

Al final de un ejercicio o en forma periódica, el contador de un área o centro de responsabilidad, está en capacidad de elaborar los siguientes informes:

1. Balance General.
2. Estado de Resultados.
3. Estados de Costos de Producción.
4. Hoja de trabajo para preparar Estado de Superavit o - Déficit del ejercicio y sus anexos.
5. Juego de Informes de Responsabilidad de Ingresos y Gastos.
6. Otros.

Toda esta información se encuentra ilustrada en el Capítulo V del presente trabajo de Tesis. (Caso Práctico).

## 2.8 LA CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL Y LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

La contabilidad Gubernamental aplicada al presupuesto por Programas constituye un paso trascendental en las operaciones financieras y administrativas de Guatemala. Con esta técnica, es posible orientar la inversión y el gasto público en una forma consecuente, a las necesidades del progreso económico y social del país. Siendo la contabilidad un elemento esencial de información a la vez de servir como instrumento de análisis que proporciona la verdadera significación de los datos relativos a las operaciones realizadas, es de particular importancia, relacionarla con el presupuesto que a su vez, es también otro instrumento de control que nos permite conocer las desviaciones que se presenten, con respecto a los planes trazados y determinar las causas para controlarlas.

La contabilidad gubernamental se sustenta también en principios universales generalmente aceptados que, permiten entre otras cosas, encausar la información proveniente del Sector Público hacia los objetivos de la Contabilidad Comercial y además precisar el crecimiento, la destinación y las fuentes de recursos del Estado, principalmente los que se canalizan a través del presupuesto público, el origen de las obligaciones mediatas e inmediatas a cargo del Tesoro Público; las causas que hayan producido el déficit o superávit de cada ejercicio fiscal, el resultado de la Ejecución Presupuestaria, el crecimiento y destino de los bienes patrimoniales, las inversiones realizadas y el crecimiento de la infraestructura del Estado, etc.

Los sistemas de contabilidad establecidos en cada uno de los sectores de la administración pública, son instrumentos de medición del resultado de la gestión gubernativa y en las dependencias donde existan adecuados sistemas de contabilidad para el registro de sus operaciones, podrán fortalecerse los métodos de control interno, como instrumento de medición, de dirección y de control administrativo financiero.

En resumen, La Contabilidad Gubernamental, tiene como fin primordial la presentación de los datos para una correcta ejecución presupuestal y orientar hacia las medidas necesarias, para lograr en mejor forma, la gestión de los negocios del Estado, de modo que sea posible presentar periódicamente los Estados de Situación y de Resultados.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad es aplicable a la Universidad de San Carlos de Guatemala, porque la utilización del Presupuesto por Programas facilita la responsabilización de ejecutar adecuadamente el presupuesto asignado a las diferentes dependencias que integran la Universidad de San Carlos de Guatemala.

El presupuesto por Programas ayuda a establecer los pasos para conseguir los objetivos propuestos, usando, para ello, no solo los recursos humanos, físicos y financieros, sino también definiendo las metas y objetivos, cuantificando las acciones con que se alcanzarán esos objetivos; estableciendo unidades ejecutoras que se encarguen de realizar los programas, indicando el plan de acción de como se ejecutará el programa, determinando el costo directo, global y unitario de las acciones a realizar, así como los costos indirectos de dirección y administración que se requieren y determinando las fuentes de recursos financieros.

Así que la contabilidad por áreas de responsabilidad utilizando los presupuestos como medida de la eficiencia, constituyen una técnica que puede aplicarse a las necesidades de la Universidad de San Carlos, para lograr estos objetivos es menester reconocer el papel que juega el contador o contadores que tendrán a su cargo ejecutar los registros contables en forma oportuna, lo adecuado sería que cada unidad ejecutora por ejemplo, la Facultad de Medicina, tuviera su contador y así cada una de las facultades en forma similar, para las Dependencias con relativa importancia presupuestal, se podrán agrupar y responsabilizar su contabilización y ejecución a un contador, por supuesto que habría necesidad de reestructurar administrativamente las funciones del Departamento de Contabilidad. La

idea es que al final de un ejercicio fiscal, todas las dependencias proporcionen a Contabilidad, el Estado de Situación de cada unidad asignada y contabilizada por contador responsable, para luego elaborar un consolidado general que permita conocer la situación financiera total de la Universidad de San Carlos de Guatemala, en forma oportuna.

### 3. ADMINISTRACION Y ORGANIZACION DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

La administración y organización de la Universidad de San Carlos de Guatemala, se encuentra prescrita en la Constitución de la República, en su Ley Orgánica, Decreto Ley N<sup>o</sup>. 325 del Congreso de la República, en sus Estatutos, otros Reglamentos y Disposiciones, como el Reglamento Interior del Consejo Superior Universitario, Reglamento General del Centro Universitario de Occidente, Ley de Colegiación Oficial Obligatoria para el ejercicio de las Profesiones Universitarias, Estatuto de la Carrera Universitaria y otros que en su conjunto, reglamentan los destinos administrativos y organizativos de la USAC.

#### 3.1 GENERALIDADES Y FINES DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Previo a describir los fines de la Universidad de San Carlos de Guatemala, es necesario explicar en términos generales, la historia de la Universidad, la cual se remonta desde su origen a 1,676 como resultado a la solicitud y demás gestiones que desde 1,548 iniciara antes del entonces Rey de España, el ilustre Obispo Francisco Marroquín, iniciándose su gestión hasta el 7 de enero del año 1,681.

En 1,777 la Universidad que hasta entonces estaba situada en el solar del Convento de Santo Domingo, más tarde en la llamada Casa Alcántara, edificios situados en la Ciudad de Antigua Guatemala, fue trasladada oficialmente al Valle de la Ermita, lugar donde principió a regirse la nueva Capital de Guatemala de la Asunción como consecuencia de los Terremotos de Santa Marta en 1,773.

Fue en 1,821 con la declaratoria de la Independencia, en la que hubo participación universitaria de destacados personajes liberales, cuando a la Universi-

dad se le denominó de San Carlos y principió a depender económica y orgánicamente del Gobierno, el que además tenía la potestad de nombrar a sus autoridades máximas.

En 1,832 la USAC fue fusionada con el Protomedicato del Colegio de Abogados, y su Academia de Derecho Teórico Práctico fundada en 1,810 y la Sociedad de Amigos del País, dándole a esta congregación el nombre de Academia de Estudios, la cual fue disuelta en 1,838. En Noviembre de 1,840, el Jefe de Gobierno de ese entonces, Mariano Rivera Paz, decretó el reestablecimiento de la Universidad.

Con la Revolución de Octubre de 1,944, se inicia una nueva época para la Universidad de San Carlos obteniéndose uno de sus más grandes logros, dejando de depender del poder ejecutivo. Producto de grandes batallas para lograr la ansiada autonomía después de muchos años de lucha, no fue sino hasta noviembre de 1,944, cuando se logró, la cual entró en vigor el 1º. de diciembre de ese mismo año.

La Constitución de la República de 1,945 establecía que la Universidad de San Carlos de Guatemala es autónoma y se gobierna de conformidad con su Ley Orgánica y sus Estatutos, manteniéndose el principio de su autonomía en las Constituciones de 1,956 y 1,965.

La Constitución de la República decretada por la Asamblea Nacional Constituyente que entró en vigencia en enero de 1,986 en la Sección Quinta, Universidades, declara a la USAC así:

"Artículo 82. Autonomía de la Universidad de San Carlos de Guatemala. La Universidad de San Carlos de Guatemala, es una institución autónoma con personalidad jurídica. En su carácter de única Universidad Estatal le corresponde con exclusividad dirigir, organizar y desarrollar la educación superior del Estado y la educación profesional universitaria estatal, así como la difusión de la cultura en todas sus manifestaciones. Promoverá

por todos los medios a su alcance la investigación en todas las esferas del saber humano y cooperará al estudio y solución de los problemas nacionales.

Se rige por su Ley Orgánica y por los Estatutos y Reglamentos que ella emita, debiendo observarse en la conformación de los órganos y dirección, el principio de representación de sus catedráticos titulares, sus graduandos y sus estudiantes.

Artículo 83. Gobierno de la Universidad de San Carlos de Guatemala corresponde al Consejo Superior Universitario integrado por el Rector, quien lo preside; los Decanos de las Facultades, un Representante del Colegio Profesional egresado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, que corresponda a cada Facultad, un Catedrático Titular y un Estudiante por cada Facultad.

Artículo 84. Asignación presupuestaria para la Universidad de San Carlos de Guatemala. Corresponde a la Universidad de San Carlos de Guatemala, una asignación privativa no menor del 5% del presupuesto General de Ingresos Ordinarios del Estado, debiéndose procurar un incremento presupuestal adecuado al incremento de su población estudiantil o al mejoramiento del nivel académico".<sup>9/</sup>

#### FINES DE LA UNIVERSIDAD

El Artículo 2º de la Ley Orgánica de la USAC dice:  
"Artículo 2º. Su fin fundamental es elevar el nivel espiritual de los habitantes de la República, conservando promoviendo y difundiendo la cultura y el saber científico". <sup>10/</sup>

---

<sup>9/</sup> Asamblea Nacional Constituyente, Constitución Política de la República de Guatemala (Guatemala: Editorial Piedra Santa, 1,986), pp. 26-27.

<sup>10/</sup> Congreso de la República, Ley Orgánica de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Decreto Número 325. (Guatemala: Editorial Universitaria, 1,975), p.20.

Los Estatutos de la Universidad de San Carlos, establecen:

"Artículo 5º. El fin fundamental de la Universidad es elevar el nivel espiritual de los habitantes de la República, promoviendo, conservando, difundiendo y transmitiendo la cultura, en la forma que se expresan los artículos siguientes:

Artículo 6º. Como la institución superior docente del Estado corresponde a la Universidad:

- a) Impartir la enseñanza profesional en todos los ramos que correspondan a sus facultades, institutos, laboratorios, centros y demás organizaciones universitarias o conexas;
- b) Organizar y dirigir estudios de cultura superior y enseñanzas complementarias en el orden profesional;
- c) Resolver en materias de su competencia, las consultas u obtención de títulos superiores, en el orden profesional o académico;
- d) Organizar enseñanzas para nuevas ramas profesionales; y.
- e) Promover la organización de la extensión universitaria.

Artículo 7º. Como centro de investigación, le corresponde:

- a) Promover la investigación científica, filosófica, técnica o de cualquier otra naturaleza cultural, mediante los elementos más adecuados y los procedimientos más eficaces, procurando el avance de estas disciplinas;
- b) Contribuir en forma especial al planteamiento, estudio y resolución de los problemas nacionales, desde el punto de vista cultural y con el más amplio espíritu patriótico, y,

- c) Resolver en materias de su competencia, las consultas que se le formulen por los organismos del Estado.

Artículo 8º. Como depositaria de la cultura, corresponde a la Universidad:

- a) Establecer bibliotecas, museos, exposiciones y todas aquellas organizaciones que tiendan al desenvolvimiento cultural del país, y ejercer su vigilancia sobre las ya establecidas;
- b) Cooperar en la formación de los catálogos y registros de la riqueza cultural de la República, y colaborar en la vigilancia del tesoro artístico y científico del país;
- c) Cultivar relaciones con universidades, asociaciones científicas, institutos, laboratorios, observatorios, archivos, etc., tanto nacionales como extranjeros;
- d) Fomentar la difusión de la cultura física, ética y estética; y,
- e) Establecer publicaciones de orden cultural.

Artículo 9º. También corresponde a la Universidad:

- a) Cooperar en la alfabetización de las masas populares
- b) Poner todo su empeño en la resolución del problema indígena;
- c) Organizar el intercambio de profesores y alumnos con las universidades extranjeras.
- d) Estimular la dedicación al estudio y recompensar los méritos culturales en la forma que estima más oportuna;
- e) Efectuar certámenes como incentivos para la investigación, las invenciones y la creación científica o humanística; y,

- f) Fomentar el espíritu cívico y procurar que entre sus miembros se promuevan y exalten las virtudes ciudadanas. 11/

### 3.2 DIRECCION Y ADMINISTRACION

El Gobierno de la Universidad de San Carlos de Guatemala, tal como lo estipula el artículo 83 de la Constitución de la República corresponde al Consejo Superior Universitario, integrado por el Rector, quien lo preside; los Decanos de las Facultades, un Representante del Colegio Profesional, egresado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, que corresponda a cada Facultad; un Catedrático Titular y un Estudiante por cada Facultad.

El Consejo Superior Universitario es el que rige los destinos de la USAC, emitiendo reglamentos y disposiciones que regulan la administración universitaria, adicionalmente a esto, explicamos también de qué manera se conforma una Facultad y Escuelas Facultativas administrativamente, la cual está contenida en el Título IV de los Estatutos de la USAC, Capítulo I.

El Capítulo III de los Estatutos de la Universidad de San Carlos establece:

"Artículo 25. Cada Escuela Facultativa tendrá una Junta Directiva integrada por el Decano que la preside, un Secretario y cinco Vocales, de los cuales dos serán Catedráticos, uno Profesional no Catedrático y dos Estudiantes".

---

11/ Consejo Superior Universitario, Estatutos de la Universidad de San Carlos de Guatemala (Nacional y Autónoma). (Guatemala: Editorial Universitaria, 1,975). pp.34-35.

Artículo 26. Los Miembros de las Juntas Directivas durarán cuatro años en el ejercicio de sus funciones a excepción de los Vocales Estudiantiles, cuyo período será de un año, pudiendo ser reelectos. El Decano, el Secretario y los Vocales Profesionales también pueden ser reelectos para un segundo período, para ser reelectos deberán los Miembros de la Junta Directiva, obtener el voto favorable por lo menos de las dos terceras partes de los miembros electores que concurren a la elección.

Artículo 33. En cada Facultad se podrán establecer las Escuelas que se juzguen indispensables para la enseñanza de sus diversas ramas.

Artículo 34. Las Escuelas facultativas estarán bajo la dirección y vigilancia del Decano respectivo". 12/

### 3.3 PERSONAL ADMINISTRATIVO

Al respecto los Estatutos de la Universidad establecen:

Artículo 162. El Secretario, el Tesorero y el Contador de la Universidad de San Carlos de Guatemala, serán nombrados por el Consejo Superior Universitario, a propuesta en terna del Rector.

Artículo 163. Los oficiales de la Rectoría de la Universidad, Mecnógrafos y demás empleados subalternos, serán nombrados por el Jefe del Despacho.

Artículo 164. Los oficiales, Mecnógrafos y demás empleados subalternos de las Escuelas Facultativas, serán nombrados por los Decanos respectivos". 13/

---

12/ Ibid., pp. 43-46.

13/ Ibid., pp. 77.

El personal administrativo juega un papel importante dentro de los propósitos de la implantación y sistematización de la contabilidad por Áreas de Responsabilidad, atendiendo al principio de administración por resultados.

Con este principio de administración por resultados, se pretende que si bien la autoridad siga ejerciendo en forma descendente, de arriba hacia abajo, y la responsabilidad se dé en la ascendente, de abajo hacia arriba, dentro de cada nivel haya una participación para fijar las metas, una especie de balanceo, para poder contar con los puntos de vista y si es posible, la conformidad de los jefes superiores e inferiores o subordinados antes de establecer los resultados que pretende obtener, a sus jefes tradicionales de producción, mercadotecnia, finanzas, personales y relaciones públicas, etc., pero antes de imponerles esas metas, oírá la opinión de cada uno de ellos sobre lo que en este segundo nivel puede lograrse concretamente, para poder obtener los objetivos generales, sólo cuando se ha realizado ese reajuste cuando se ha visto que es posible y cuando de algún modo se ha aceptado en este segundo nivel, a través de cada uno de los jefes, la fijación de las metas. Estos últimos, a su vez, deben pasarlas al tercer nivel en el cual se realizarán el mismo procedimiento.

La administración por resultados no puede considerarse como un sistema de administración totalmente desconocido, porque la misma siempre ha existido con enfoques especiales, con mayor énfasis en determinadas partes del proceso administrativo.

Según GEORGE S. ODIORNE, define a la administración por resultados así: "Es un proceso por el cual, el superior y el subordinado de una organización, identifican conjuntamente sus fines comunes, definen cada una de las principales áreas de responsabilidad individual, en términos de los resultados que se esperan, y usan estas medidas como guías para mejorar la unidad y fijar la contribución de cada uno de los mismos".

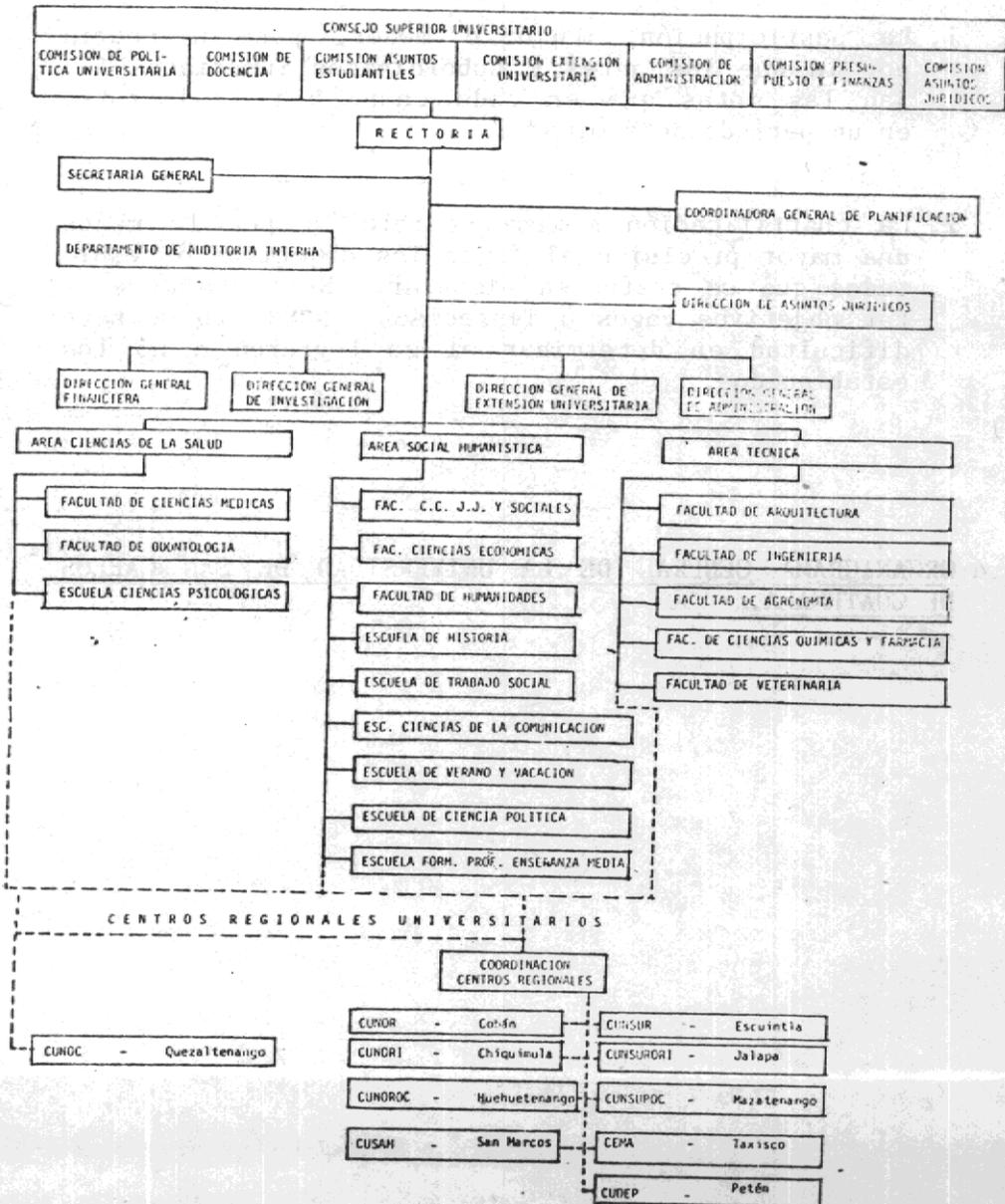
La definición anterior permite encontrar dos elementos comunes que constituyen los pilares de la administración por objetivos:

1. La participación, mayor o menor, pero necesaria por la que los jefes y subordinados inmediatos fijan las metas que en cada campo han de lograrse en un período determinado.
2. La cuantificación máxima posible, o por lo menos una mayor precisión al fijar los objetivos o resultados que se pretenden alcanzar. Se trata de evitar objetivos vagos o imprecisos, para que no haya dificultad en determinar si se lograron o nó los establecidos.

#### 3.4 ORGANIGRAMA GENERAL DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.

CUADRO 6

## ORGANIGRAMA GENERAL DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



Tal como se puede observar en el Organigrama anterior, se parte del Consejo Superior Universitario como máxima autoridad de la USAC, dividido en siete Comisiones de conformidad a lo que establecen los Estatutos de la Universidad.

La Rectoría en Representación legal de la USAC y sus cuerpos administrativos y asesores. Se observa que la estructura indicada cuenta con cuatro direcciones generales, así:

- Financiera
- Investigación
- Extensión Universitaria, y
- Administración.

Cada una con fines diferentes, pero interrelacionadas en el proceso administrativo.

La función académica se divide en tres áreas así:

- Area de Ciencias de la Salud
- Area Social Humanística
- Area Técnica

Cada una de estas áreas conformada por Facultades, Escuelas, y Centros Regionales.



## 4. ASPECTOS LEGALES QUE REGULAN LAS FUNCIONES DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

### 4.1 GENERALES

#### 4.1.1 Constitución Política de la República

La Constitución de la República de Guatemala, en orden de importancia respecto a los aspectos legales que regulan las funciones de la Universidad de San Carlos de Guatemala, ocupa el primer lugar.

Haciendo un poco de historia desde la Constitución de 1,944 que otorgó la Autonomía Universitaria hasta la promulgación de la Constitución que entró en vigencia el 14 de enero de 1,986, corresponde a la Universidad de San Carlos de Guatemala, la enseñanza superior estatal, con autonomía propia y actualmente le corresponde una asignación presupuestaria del 5% del presupuesto general de ingresos ordinarios del Estado, el cual es aprobado por el Congreso de la República.

#### 4.1.2 Ley Orgánica del Presupuesto (Decreto Ley Número 2-86 y su Reglamento, Acuerdo Gubernativo 7-86)

La presente Ley regula el proceso presupuestario de los organismos del Estado y de las entidades descentralizadas, autónomas o semiautónomas.

Fija el tratamiento que debe darse a los ingresos corrientes y de capital que reciben dichas dependencias del ejercicio fiscal y lo relativo a los gastos los cuales se expresan

a través de programas, subprogramas, actividades y proyectos, las acciones, recursos y políticas conducentes al logro de los objetivos y metas de desarrollo social, económico e institucional del país.

La Ley Orgánica de Presupuesto contempla una metodología uniforme de planificación y programación para lograr la vinculación permanente entre los planes nacionales de desarrollo y los presupuestos del sector público, así como la coordinación intersectorial e interinstitucional necesaria en las etapas del proceso presupuestario.

Todo acuerdo, reglamento o disposiciones que trate aspectos financieros, fiscales o presupuestarios, debe emitirse por el Organo del Ministerio de Finanzas Públicas.

El Reglamento de la Ley Orgánica de Presupuesto contenido en el Acuerdo Gubernativo N°. 7-86 del seis de enero de 1,986, contempla la regulación del proceso presupuestario de los organismos del Estado y de sus entidades descentralizadas, autónomas o semiautónomas, establecidas en la Ley Orgánica del Presupuesto.

Son de uso obligatorio el Manual de Planificación y Programación Presupuestaria del Sector Público de Guatemala y las demás disposiciones que sobre la materia emita el Ministerio de Finanzas Públicas, así como emisión de disposiciones financieras, fiscales o presupuestarias, en los casos y aspectos específicos. Dicho Ministerio puede delegar en la Dirección Técnica de Presupuesto. Dirección de Contabilidad del Estado o en cualquier otra de sus dependencias en lo que sea de su competencia, la emisión de circulares, instructivos, sobre regulaciones y procedimientos de aplicación general.

#### 4.1.3 Ley de Compras y Contrataciones (Decreto 35-80) y su Reglamento

La Ley de Compras y Contrataciones es un cuerpo legal que contiene procedimientos relacionados con el trámite de compras y contrataciones de bienes, suministros, obras y servicios que requieren el Estado y sus entidades descentralizadas, autónomas o semiautónomas, unidades ejecutoras creadas por Acuerdo Gubernativo, las Municipalidades y las empresas públicas, estatales y municipales.

Dentro de las entidades autónomas del Estado se encuentra la Universidad de San Carlos de Guatemala, razón por la cual debe observarse para la adquisición de sus bienes y servicios, el cumplimiento de esta Ley.

#### 4.1.4 Ley Orgánica del Tribunal y Contraloría de Cuentas (Decreto 1,126)

La fiscalización del presupuesto de la Hacienda Pública, está a cargo de la Contraloría de Cuentas, integrada por un Jefe y un Subjefe, nombrados por el Congreso de la República. a) El Departamento Administrativo que se encarga de las funciones propias de secretaría y el registro y control de personal de la Contraloría, la formación de estadística y el manejo de archivo, el suministro de talonarios y su control, el registro y control de funcionarios y empleados públicos para los efectos de la Ley de Probidad, el servicio de información y asesoría legal en materia hacendaria, y el registro de funcionarios y empleados que cesen en sus cargos por delitos diversos; b) El Departamento de Fiscalización que desempeña las funciones de auditoría, inspección y glosa, investigación e intervención y liquidación.

#### 4.1.5 Ley de Responsabilidades (Decreto Legislativo N°. 1,547)

La Ley de Responsabilidades regula lo relativo a las responsabilidades, derechos, limitaciones y sanciones de los funcionarios y empleados públicos, derivado de sus actividades regulares.

#### 4.1.6 Ley de Probidad (Decreto 203)

Se refiere a los procedimientos que aseguren la investigación en casos de sospecha, faciliten los finiquitos a empleados y funcionarios públicos probos, así como las sanciones a los mismos por acciones y omisiones en los que resulten responsables de enriquecimiento ilícito indebido, como consecuencia de sus gestiones administrativas.

### 4.2 ESPECIFICOS

#### 4.2.1 Ley Orgánica de la Universidad

Básicamente dentro de los aspectos legales de carácter específico, que rigen a la Universidad de San Carlos, se incluye LA LEY ORGANICA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS, Decreto N°.325 del Congreso de la República.

Para ilustrar en mejor forma el contenido de la Ley Orgánica, describiré los títulos de la misma, divididos así:

TITULO I	PRELIMINARES
TITULO II	INTEGRACION DE LA UNIVERSIDAD
TITULO III	DE SU REGIMEN
TITULO IV	ATRIBUCIONES Y DEBERES DEL CONSEJO SUPERIOR UNIVERSITARIO

TITULO V	DEL RECTOR
TITULO VI	DE LAS FACULTADES
TITULO VII	DEL REGIMEN ECONOMICO
TITULO VIII	DISPOSICIONES GENERALES

#### 4.2.2 Estatutos de la Universidad

Los Estatutos de la Universidad de San Carlos, aprobados por el Consejo Superior Universitario, se dividen en catorce títulos y veinticinco capítulos, enunciados así:

TITULO I	Capítulo I, La Universidad, su Autonomía, sus Facultades.
TITULO II	Fines de la Universidad
TITULO III	Gobierno de la Universidad Capítulo I: Autoridades Universitarias Capítulo II: Del Consejo Superior Universitario Capítulo III: Del Rector
TITULO IV	De las Facultades y Escuelas Facultativas: Capítulo I: Disposiciones Generales Capítulo II: De los Decanos. Capítulo III: De las Juntas Directivas Capítulo IV: De las Escuelas Facultativas Capítulo V: Del Personal Docente Capítulo VI: De la forma de-

	Realizar los Concursos de Oposición
	Capítulo VII: De los Estudiantes
TITULO V	De las Elecciones Universitarias
	Capítulo I: De las elecciones del Rector
	Capítulo II: De las elecciones de las demás autoridades Universitarias
TITULO VI	Organización de la enseñanza
	Capítulo I: Apertura y duración del curso
	Capítulo II: De los estudios y de los títulos
	Capítulo III: Del Doctorado
	Capítulo IV: Requisitos de Ingreso
	Capítulo V: De los exámenes
	Capítulo VI: Becas, premios y Recompensas
	Capítulo VII: Extensión Universitaria
TITULO VII	De las Incorporaciones y Equivalencias de Estudios
	Capítulo I: Incorporaciones Facultativas
	Capítulo II: Equivalencias de Estudios
TITULO VIII	De la Disciplina en la Universidad

	Capítulo I: de la disciplina estudiantil en las Escuelas Facultativas
	Capítulo II: De la Disciplina Profesoral de la Universidad
TITULO IX	Distinciones y Honores
TITULO X	Bibliotecas
TITULO XI	Del Personal Administrativo
TITULO XII	Revista de la Universidad
TITULO XIII	Archivos y Museos
TITULO XIV	De la Estructura Económica de la Universidad.
	Capítulo I: Bienes de la Universidad
	Capítulo II: Del Régimen financiero de la Institución

#### 4.3 OTROS

Dentro de los otros aspectos legales que regulan las funciones de la Universidad de San Carlos de Guatemala, se mencionan:

- a) Reglamento Interior del Consejo Superior-Universitario.
- b) Estatuto de la Carrera Universitaria
- c) Reglamento General del Centro Universitario de Occidente.
- d) Ley de Colegiación Obligatoria.
- e) Ley de Universidades Privadas.
- f) Reglamento del Consejo Editorial.

- g) Reglamento de los Centros Regionales.
- h) Reglamento de Viáticos para los Trabajadores de la Universidad.
- i) Estatuto de Relaciones Laborales para los Trabajadores de la Universidad de San Carlos.
- j) Normas Presupuestales para la Preparación, Ejecución y Liquidación del Presupuesto.

Estos Reglamentos y otras disposiciones emitidas por el Consejo Superior Universitario, que es la máxima autoridad de la Universidad, son las que en su conjunto, regulan las actividades administrativas y financieras de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

5. CASO PRACTICO DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD APLICADA A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.

a) ASPECTOS GENERALES

Con el siguiente caso práctico se pretende dejar lineamientos generales del uso de la contabilidad por áreas de responsabilidad aplicable a la Universidad de San Carlos de Guatemala.

En el capítulo segundo de la presente tesis, se comentaba que la contabilidad por áreas de responsabilidad, es una técnica de la contabilidad administrativa creada para controlar y reducir costos y gastos mediante la estimulación de la productividad individual. Alcanza tales metas ejerciendo un control positivo sobre las personas, identificando las erogaciones con quienes las han originado, utilizando presupuestos como medida de la eficiencia e informando a los integrantes de la organización de los resultados habidos. }

Para una mejor ilustración, la Universidad de San Carlos está integrada por Facultades, Escuelas, Centros Regionales, Institutos, Divisiones, Departamentos, etc., en sus diferentes programas de administración, docencia, investigación y extensión de conformidad con su Ley Orgánica y Estatutos.

Cabe hacer mención que en todo este contexto, existen áreas de responsabilidad que cuentan con centros de producción de bienes y servicios, centros de control para ejecutar programas de inversión en la construcción de obras, mejoras a edificios, etc., y donde se hace necesario para los fines de este estudio, un control adecuado de los costos y gastos mediante la contabilidad por áreas de responsabilidad, que estimula la eficiencia de las operaciones.

Desde este punto de vista, nuestra atención está dirigida a las operaciones productivas y de funcionamiento, operaciones donde el lector podrá notar al final de este estudio, que la contabilidad por áreas de responsabilidad es un mero ajuste a la contabilidad tradicional histórica, ésta última utilizada únicamente para fines de cumplimiento y de carácter legal, mientras que la contabilidad por áreas de responsabilidad está al servicio de la administración en sus diferentes niveles.

Los presupuestos juegan un papel importante en el proceso administrativo y financiero de la contabilidad por áreas de responsabilidad, porque a través de ellos, podemos fijar standares de costos y gastos clasificados en controlables y no controlables.

Las normas que regulan la elaboración y ejecución del presupuesto de la USAC, en lo que respecta a egresos establecen cuatro planes:

1. De funcionamiento.
2. De transferencias.
3. De inversiones y pago de deuda.
4. Fondos para la investigación y del desarrollo.

Cada uno de los anteriores se divide en programas, subprogramas, grupos, sub-grupos y renglones de gasto.

Particularmente el estudio versará sobre los planes de funcionamiento y sobre aquellos sub-programas de docencia productiva, donde se considera una mejor aplicación de la contabilidad por áreas de responsabilidad al servicio de la Universidad de San Carlos de Guatemala, citemos como ejemplo para este caso práctico, una Facultad "X" que cuenta con los planes, programas y sub-programas descritos anteriormente, utilizando la técnica del presupuesto

por programas que significa programar racionalmente la acción anual mediante el empleo óptimo de los recursos disponibles tendientes a lograr la materialización de las metas y objetivos contemplados en los diferentes planes de trabajo.

## **b) CONTENIDO**

Para el desarrollo de este caso práctico partiremos de cuatro elementos que se encuentran enmarcados en las etapas del proceso administrativo descritas así:

### **b.1 Organigrama:**

La organización de una facultad "X", es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de esta entidad, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Con la exposición de los organigramas que se describen más adelante quedará explicado el sistema de organización de la Universidad y de una Facultad "X", por niveles de responsabilidad.

#### **b.1.1 Organigrama de la Universidad de San Carlos de Guatemala:**

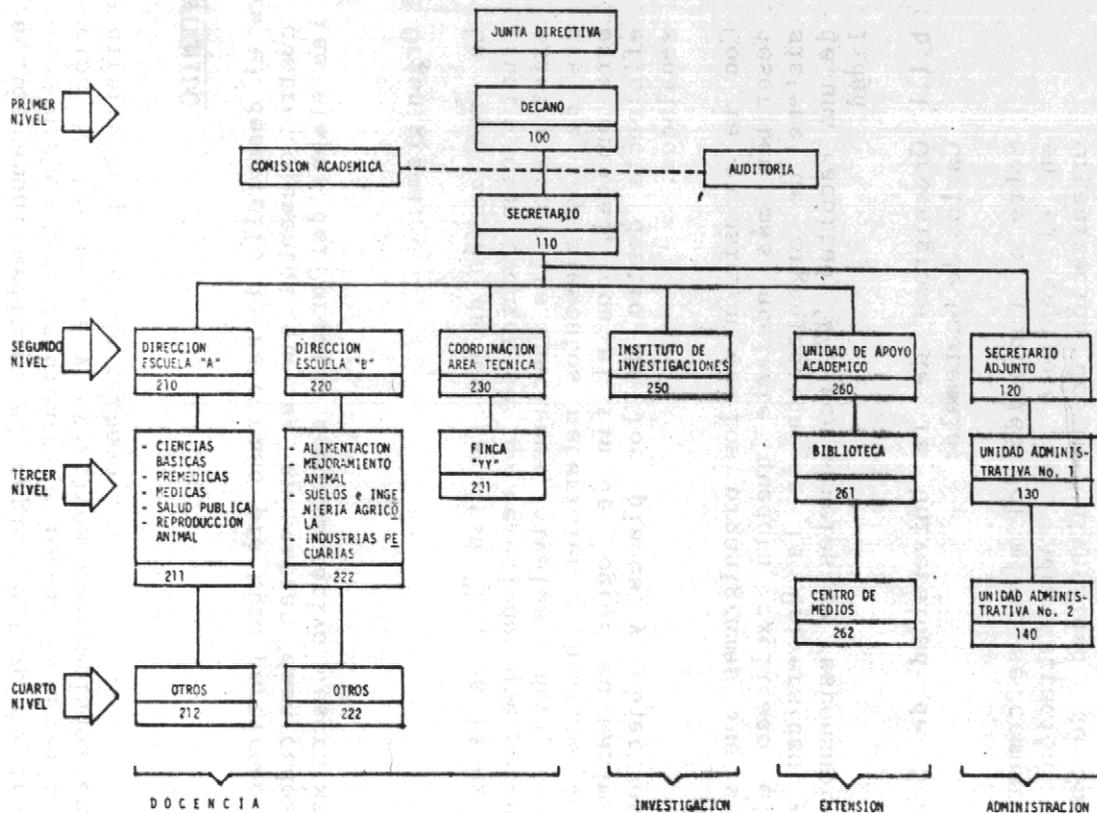
Sobre el contenido del mismo se comentó en el capítulo III, Administración y Organización de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Inciso 3.4.

#### **b.1.2 ORGANIGRAMA ESPECÍFICO DEL CASO PRACTICO:**

Del organigrama general de la Universidad de San Carlos, se extrajo del área técnica una Facultad "X", que cuenta con varias escuelas a nivel de dirección, coordinaciones varias, departamentos, etc., así:

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

ORGANIGRAMA GENERAL DE UNA FACULTAD "X"



Del organigrama descrito anteriormente, nótese que cuenta con cuatro niveles de autoridad y responsabilidad, el primer nivel corresponde al señor Decano como **autoridad principal, siguen los directores de escuela, coordinadores y otros funcionarios, segundo nivel; luego las áreas particulares, tercer nivel; otros cuarto nivel y en ese orden sucesivo podrían existir otras áreas. En este caso las áreas inferiores reportan a la autoridad inmediata superior hasta llegar al primer nivel, formándose así un esquema piramidal.**

#### **b.2 Elaboración, aprobación, ejecución, control y fiscalización del presupuesto:**

Los aspectos más importantes sobre las diferentes etapas del presupuesto fueron abordados de manera particular en el capítulo I del presente trabajo de tesis, sin embargo no habrá que olvidar lo siguiente:

##### **Elaboración:**

Corresponde elaborar el proyecto de presupuesto a las autoridades de las unidades ejecutoras, de conformidad con los fines y objetivos encomendados y las necesidades requeridas debidamente justificadas.

##### **Aprobación:**

La aprobación de los proyectos de presupuesto que presentan las diferentes unidades ejecutoras, le compete al Consejo Superior Universitario como máxima autoridad de la Universidad.

##### **Ejecución:**

La ejecución del presupuesto corresponde a las diferentes unidades (áreas de responsabilidad),

una vez que los presupuestos sean aprobados por el Consejo Superior Universitario y siguiendo con los lineamientos de las normas presupuestarias.

#### Control:

El control del presupuesto es responsabilidad del Departamento de Presupuesto, dependencia encargada de llevar cuenta y razón de las asignaciones, transferencias, readecuaciones, ejecución presupuestal y liquidación del mismo.

#### Fiscalización:

La fiscalización del presupuesto de conformidad con las normas presupuestarias aprobadas por el Consejo Superior Universitario y al Artículo 180 de los Estatutos le corresponde a la Auditoría Interna de la Universidad, mientras que por parte del Estado a la Contraloría de Cuentas de la Nación.

### b.3 INFORMES POR AREAS DE RESPONSABILIDAD Y LIQUIDACION DEL PRESUPUESTO

Los cuadros del 9 al 14 \ forman parte del cuadro 8 y los mismos permiten estudiar analíticamente las variaciones en la ejecución del presupuesto por áreas de responsabilidad que integran la Facultad "X", objeto de estudio.

A continuación se explica el contenido de resultados del cuadro N<sup>o</sup>. 8, denominado HOJA DE TRABAJO PARA PREPARAR ESTADO DE SUPERAVIT O DEFICIT DEL PRESUPUESTO, el cual comprende seis partes a saber:

1. Presupuesto: Describe las diferentes fuentes de ingreso y programas del presupuesto de

gastos y la integración de los diferentes rubros en que está estructurado.

2. **Presupuesto Inicial:** El lector podrá notar que el presupuesto aprobado, para este centro de responsabilidad, se estimó en Q.1,000.835.00 tanto de ingresos como de egresos en sus diferentes rubros.
3. **Transferencias y Readecuaciones:** Durante el ejercicio se hicieron transferencias y readecuaciones en lo que respecta al presupuesto de gastos por valor de Q.36,700.00.
4. **Presupuesto Readecuado:** En esta columna se puede observar que el monto total asignado del presupuesto, una vez readecuado, no sufrió ninguna variación.
5. **Ejecución Presupuestal al final del ejercicio**  
Esta columna nos informa que se obtuvieron ingresos por valor de Q.1.018,935.00 y se efectuaron gastos por Q.935,275:00, importes que al compararse con la asignación del presupuesto readecuado, dá como resultado un superávit del ejercicio por valor de Q.83,660.00 integrado así:

En ingresos	Q. 18,100.00 a/
En egresos	<u>65,560.00 b/</u>
Total	<u><u>Q. 83,660.00</u></u>

a/ Los ingresos recibidos al final del año fueron superiores al valor inicial presupuestado en Q. 18,100.00.

b/ En cuanto a los egresos se observa una economía de Q. 65,560.00 al no gastarse la totalidad del presupuesto asignado.

6. **Variaciones:** Permite observar en forma analítica las variaciones reales de los distintos renglones de ingresos y gastos, notándose que las variaciones a favor suman Q.89,660.00 y desfavorables Q. 6,000.00, cantidades que aritméticamente reportan un superávit del ejercicio de \_ \_ \_ Q. 83,600.00.

El cuadro N<sup>o</sup>. 9 denominado EJECUCION PRESUPUESTAL DE INGRESOS, expone analíticamente los diferentes rubros que integran los ingresos de este centro de responsabilidad, presenta en cifras el presupuesto inicial y el presupuesto al final del ejercicio, sus variaciones, observándose un superávit en ingresos por valor de Q. 18,100.00.

Los cuadros del número 10 al 14 se refieren a la ejecución de los gastos por programas, así:

- Administración (Cuadro N<sup>o</sup>. 10)
- Docencia
  - Escuela "A" (Cuadro N<sup>o</sup>. 11)
  - Escuela "B" (Cuadro N<sup>o</sup>. 12)
  - Finca "YY" (Cuadro N<sup>o</sup>. 13)
- Investigación (Cuadro N<sup>o</sup>. 14)
- Extensión (Cuadro N<sup>o</sup>. 14)

Cada uno de estos programas están integrados por renglón de gasto, permitiendo analizar su comportamiento al inicio y al final del ejercicio, conociendo las diferentes variaciones entre lo presupuestado y lo ejecutado.

C U A D R O N o . 8

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD "X" CENTRO DE RESPONSABILIDAD No. \_\_\_\_\_

HOJA DE TRABAJO PARA PREPARAR ESTADO DE SUPERAVIT O DEFICIT DEL PRESUPUESTO POR EL AÑO TERMINADO EL 31-Dic.-19\_\_\_\_.

(En Quetzales)

PRESUPUESTO	Presupuesto Inicial		Transferencias y Reeducaciones		Presupuesto Reeducado.		Ejecucion Presupuestal al final del ejercicio		Variaciones (+) (-)	
	D	H	D	H	D	H	D	H	D	H
<b>INGRESOS</b>										
Tributarios		9.300				9.300		12.500		3.200
No Tributarios		84.100				84.100		105.000		20.900
Transferencias		831.200				831.200		825.200	6.000	
Otros		76.235				76.235		76.235		
<b>EGRESOS</b>										
Administracion	126.400		3.800	3.800	126.400		119.300			7.100
Docencia	808.435		25.900	25.000	808.435		760.975			47.460
Investigacion	25.000		2.000	2.000	25.000		22.500			2.500
Extension	41.000		5.000	5.000	41.000		32.500			8.500
	1.000.835	1.000.835	36.700	36.700	1.000.835	1.000.835	935.275	1.018.935	6.000	89.660
<b>Superavit del Ejercicio</b>							83.660		83.660	
<b>Totales</b>							1.018.935	1.018.935	89.660	89.660

63

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD "X" CENTRO DE RESPONSABILIDAD No. \_\_\_\_\_

EJECUCIÓN PRESUPUESTAL DE INGRESOS POR EL AÑO TERMINADO EL 31-Dic.-19 \_\_\_\_

(En Quetzales)

DESCRIPCIÓN	Presupuesto Inicial		Transferencias y Reeducaciones		Presupuesto Reeducado		Ejecución Presupuestaria al Final del Ejercicio		Variaciones (+) (-)		
	D	H	D	H	D	H	D	H	D	H	
	<u>TRIBUTARIOS</u>										
Impuesto Profesional		9.300				9.300		12.500		3.200	
<u>NO TRIBUTARIOS</u>											
Derechos Educativos		37.400				37.400		45.000		7.600	
Venta de Artículos y Productos		18.700				18.700		25.000		6.300	
Venta de Servicios		28.000				28.000		35.000		7.000	
<u>TRANSFERENCIAS</u>											
Aportes del Estado		775.000				775.000		775.000		-----	-----
Ministerios del Estado		56.200				56.200		50.200			6.000
Sector Privado											
Sector Externo											
<u>OTROS</u>											
Presupuesto Extraordinario		76.235				76.235		76.235		-----	-----
		1,000.835				1,000.835		1,018.935		24.100	6.000
Superávit en Ingresos						18.100					18.100
Totales						1,018.935		1,018.935		24.100	24.100

## CUADRO No. 10

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD "X" CENTRO DE RESPONSABILIDAD No. \_\_\_\_\_

EJECUCION PRESUPUESTAL DEL PROGRAMA DE ADMINISTRACION POR EL AÑO TERMINADO EL 31-Dic.-19\_\_\_\_.

(En Quetzales)

PROGRAMA	Presupuesto Inicial		Transferencias y Reasignaciones		Presupuesto Reasignado		Ejecucion Presupuestal al Final del Ejercicio		Variaciones (+) (-)		
	D	H	D	H	D	H	D	H	D	H	
ADMINISTRACION											
<u>SERVICIOS PERSONALES</u>											
Personal Permanente	80.000				80.000		80.000				
Personal Por Contrato	10.000		2.000		12.000		10.000				2.000
Servicios Personales no Clasificados	5.000			2.000	3.000		2.000				1.000
<u>SERVICIOS NO PERSONALES</u>											
Comunicaciones Telefónicas	500				500		400				100
Correos	200				200		200				
Publicidad y Propaganda	1.000				1.000		900				100
Exposición y Inculcación	500				600		700				-100
Costos Viajeros Exterior	2.000			1.000	1.000		900				100
Transporte de Personas	1.500				1.500		1.400				100
Mantenimiento Equipo Oficina	800				800		800				
Mantenimiento Edificios	5.000				5.000		3.500				1.500
Diversos Servicios	3.500		1.000		4.500		3.500				1.000
Alimentos para Personas	600				600		500				100
Indicadores	200				200		200				
Costos de Escritorio	1.000				1.000		900				100
Costos de Revistas y Periódicos	500				500		500				
Costos de Oficina	2.000				2.000		1.800				200
Costos de Limpieza	1.200				1.200		1.000				200
Costos de Utiles y Accesorios Eléctricos	3.000		800		3.800		3.600				200
Costos de Productos Varios	900				900		900				
Costos de Transporte	1.100			600	300		300				
Costos por Atenciones	600				600		500				100
Costos por Aplicar	5.000				5.000		4.800				200
<b>TOTALES</b>	<b>126.400</b>		<b>3.800</b>	<b>3.800</b>	<b>126.400</b>		<b>119.300</b>				<b>7.100</b>

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD "X" CENTRO DE RESPONSABILIDAD No. \_\_\_\_\_

EJECUCION PRESUPUESTAL DE LA ESCUELA "A" POR EL AÑO TERMINADO EL 31-Dic.- 19\_\_\_\_.

(En Quetzales)

PROGRAMA	Presupuesto Inicial		Transferencias y Reasignaciones		Presupuesto Reasignado		Ejecución Presupuestal al final del Ejercicio		Variaciones (+) (-)	
	D	H	D	H	D	H	D	H	D	H
	<b>DOCENCIA DIRECTA</b>									
<b>SERVICIOS PERSONALES</b>										
Personal con partida específica	120.000		5.000		125.000		120.000		-----	5.000
Personal por Contrato	30.000			5.000	25.000		25.000		-----	-----
Honorarios a examinadores	5.000				5.000		4.500			500
<b>SERVICIOS NO PERSONALES</b>										
Impresión y Encuadernación	4.000				4.000		3.900			100
Gastos Viáticos Exterior	15.000			2.000	13.000		13.000		-----	-----
Gastos Viáticos Interior	9.000				9.000		5.000			4.000
Arrendamiento Maquinaria y Equipo	3.000				3.000		2.950			50
Mantenimiento Equipo Educación	800		2.000		2.800		2.800		-----	-----
Mantenimiento Equipo Transporte	500				500		500		-----	-----
Mantenimiento Edificios	500				500		500		-----	-----
Diversos Servicios	800				800		700			100
Papel de Escritorio	4.500				4.500		4.300			200
Productos de Artes Gráficas	300				300		300		-----	-----
Llantas Neumáticos	2.500				2.500		2.500		-----	-----
Elementos y Compuestos Químicos	7.500			2.500	5.000		4.000			1.000
Combustibles y Lubricantes	9.000				9.000		8.500			500
Accesorios y Repuestos para Veh.	4.000				4.000		3.800			200
Accesorios y Repuestos Maquinaria	1.000		2.500		3.000		3.000			500
Utiles de Oficina	3.315				3.315		3.315		-----	-----
Mobiliario y Equipo	1.850				1.850		1.800			50
Equipo Educacional	45.000				45.000		44.000			1.000
Becas Universitarias	10.000				10.000		8.500			1.500
Diversas Transferencias Corrientes	8.500				8.500		8.000			500
<b>BIBLIOTECA</b>										
Personal Partida Especifica	15.900				15.900		15.900		-----	-----
Libros, Revistas y Periódicos	5.000				5.000		5.000		-----	-----
<b>ESCUELA DE VACACIONES</b>										
Personal por Contrato	30.000				30.000		25.000			5.000
Mantenimiento Equipo Educación	3.000				3.000		3.000		-----	-----
Papel de Escritorio	2.000				2.000		2.000		-----	-----
<b>Totales</b>	<b>341.965</b>		<b>9.500</b>	<b>9.500</b>	<b>341.965</b>		<b>321.765</b>			<b>20.200</b>

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD "A" CENTRO DE RESPONSABILIDAD No. \_\_\_\_\_

EJECUCIÓN PRESUPUESTAL DE LA ESCUELA "B" POR EL AÑO TERMINADO EL 31 de dic. de 19\_\_

(En Quetzales)

PROGRAMA	Presupuesto Inicial		Transferencias y Reeducaciones		Presupuesto Reeducado		Ejecución Presupuestal al final del ejercicio		Variaciones (+) (-)		
	D	H	D	H	D	H	D	H	D	H	
<u>DOGENCIA DIRECTA</u>											
<u>SERVICIOS PERSONALES</u>											
Personal con partida Especifica	96,000		4,000		100,000		96,000		----	4,000	
Personal por Contrato	24,000			4,000	20,000		20,000		----	----	
Honorarios a Examinadores	4,000				4,000		3,600		----	400	
<u>SERVICIOS NO PERSONALES</u>											
Impresión y Encuadernación	3,200				3,200		3,120		----	80	
Gastos Viáticos Exterior	12,000			1,600	10,400		10,400		----	3,200	
Gastos Viáticos Interior	7,200				7,200		4,000		----	400	
Arrendamiento Maquinaria	2,400				2,400		2,360		----	40	
Mantenimiento Equipo Educación	640		1,600		2,240		2,240		----	----	
Mantenimiento Equipo Transporte	400				400		400		----	----	
Mantenimiento Edificios	400				400		400		----	----	
Diversos Servicios	640				640		560		----	80	
Papel de Escritorio	3,600				3,600		3,440		----	160	
Productos de Artes Gráficas	240				240		240		----	----	
Llantas - Neumáticos	2,000				2,000		2,000		----	----	
Elementos y Compuestos Químicos	6,000			2,000	4,000		3,200		----	800	
Combustible y Lubrificantes	7,200				7,200		6,800		----	400	
Accesorios y Rep. para Vehic.	3,200				3,200		3,040		----	160	
Accesorios y Rep. Maquinaria	800		2,000		2,800		2,400		----	400	
Utiles de Oficina	2,650				2,650		2,650		----	----	
Mobiliario y Equipo	1,480				1,480		1,440		----	40	
Equipo Educacional	36,000				36,000		35,200		----	800	
Becas Universitarias	8,000				8,000		6,800		----	1,200	
Diversas Transf. Corrientes	6,800				6,800		6,400		----	400	
<u>BIBLIOTECA</u>											
Personal Partida Especifica	12,720				12,720		12,720		----	----	
Libros, Revistas y Periódicos	4,000				4,000		4,000		----	----	
<u>ESCUELA DE VACACIONES</u>											
Personal por Contrato	24,000				24,000		20,000		----	4,000	
Mantenimiento Equipo Educación	2,400				2,400		2,400		----	----	
Papel de Escritorio	1,600				1,600		1,600		----	----	
<b>TOTALES</b>	<b>273,570</b>		<b>7,600</b>	<b>7,600</b>	<b>273,570</b>		<b>257,410</b>			<b>16,160</b>	

CUADRO 13

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD "X" CENTRO DE RESPONSABILIDAD No. \_\_\_\_\_

EJECUCION PRESUPUESTAL DE LA FINCA "YY" POR EL AÑO TERMINADO EL 31 de Dic. de 1,9 \_\_\_\_

(En Quetzales)

PROGRAMA	Presupuesto Inicial		Transferencias y Reeducaciones		Presupuesto Reeducado		Ejecución Presupuestal al final del ejercicio		Variaciones (+) (-)	
	D	H	D	H	D	H	D	H	D	H
<b>DOCENCIA</b>										
<b>SERVICIOS PERSONALES</b>										
Personal con partida Especifica	16,600			5,000	11,600		11,600		---	---
Planillas por jornales	115,000		5,000		120,000		113,200			6,800
<b>SERVICIOS NO PERSONALES</b>										
Electricidad	700				700		650			50
Otros gastos de transporte	3,000			1,000	2,000		2,000		---	---
Arrendamiento Maquinaria y Equipo	2,500				2,500		2,350			150
Mantenimiento Equipo Producción	3,200		2,000		5,200		4,800			400
Productos Agroforestales	2,700				2,700		1,500			1,200
Elementos y Compuestos Químicos	4,000		1,000		5,000		5,000		---	---
Combustibles y Lubrificantes	5,100				5,100		5,100		---	---
Abonos y Fertilizantes	18,000			2,000	16,000		15,000			1,000
Insecticidas y Fungicidas	5,000				5,000		4,100			900
Herramientas	2,800				2,800		2,800		---	---
Accesorios y Repuestos para vehículos	3,300			800	2,500		2,500		---	---
Accesorios y Repuestos Maq. produc.	4,500				4,500		4,100			400
Útiles de Oficina	500				500		500		---	---
Útiles de Limpieza	400				400		400		---	---
Útiles y accesorios eléctricos	900		800		1,700		1,500			200
Otros productos varios	500				500		500		---	---
Reparación Maquinaria y Equipo produc.	3,200				3,200		3,200		---	---
Reparación extraordinaria de Mobiliario y equipo	1,000				1,000		1,000		---	---
<b>TOTALES</b>	<b>192,900</b>		<b>8,800</b>	<b>8,800</b>	<b>192,900</b>		<b>181,800</b>			<b>11,100</b>

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD "X" CENTRO DE RESPONSABILIDAD No. \_\_\_\_\_

EJECUCION PRESUPUESTAL DE LOS PROGRAMAS DE INVESTIGACION Y EXTENSION POR EL AÑO TERMINADO EL 31 de Dic. de 1,9\_\_

(En Quetzales)

PROGRAMA	Presupuesto Inicial		Transferencias y Readecuaciones		Presupuesto Readecuado		Ejecución Presupues tal al final del Ejercicio		Variaciones (+) (-)	
	D	H	U	H	D	H	D	H	D	H
<u>INVESTIGACION</u>										
<u>CENTRO DE INVESTIGACIONES</u>										
Personal con partida Especifica	15,000		2,000		17,000		15,000			2,000
Gastos Viáticos Interior	10,000			2,000	8,000		7,500			500
<b>TOTALES</b>	<b>25,000</b>		<b>2,000</b>	<b>2,000</b>	<b>25,000</b>		<b>22,500</b>			<b>2,900</b>
<u>EXTENSION</u>										
Personal con partida Especifica	25,000		5,000		30,000		23,500			6,500
Gastos Viáticos Interior	10,000			5,000	5,000		4,000			1,000
Llantas y Neumáticos	2,000				2,000		1,500			500
Combustibles y Lubricantes	1,000				1,000		800			200
Accesorios y Repuestos para Vehículos	500				500		400			100
Gastos por Atenciones	2,500				2,500		2,300			200
	<b>41,000</b>		<b>5,000</b>	<b>5,000</b>	<b>41,000</b>		<b>32,500</b>			<b>8,500</b>

## CUADRO 15

INFORME DE RESPONSABILIDAD  
 FACULTAD "X" INGRESOS  
 (En Quetzales)

FACULTAD "X" AREA: (500) INGRESOS Lic. Fernando López	INFORME DE RESPONSABILIDAD POR EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 1,9		
	A C U M U L A D O		
	REAL	PRESUPUESTADO	VARIACIONES + (-)
<u>INGRESOS</u>			
Tributarios	12,500.00	9,300.00	3,200.00
No Tributarios	105,000.00	84,100.00	20,900.00
Transferencias	825,300.00	831,200.00	(6,000.00)
Otros	76,235.00	76,235.00	- - -
<b>TOTAL</b>	<b>1018,935.00</b>	<b>1000,835.00</b>	<b>18,100.00</b>

## CUADRO 10

## JUEGO DE INFORMES DE RESPONSABILIDAD DE UNA

## FACULTAD "X" COSTOS Y GASTOS

PRIMER  
NIVEL

COSTOS Y GASTOS	INFORME DE RESPONSABILIDAD		
	AL 31-Dic-1.9		
	FACULTAD "X" AREA: (100) ADMINISTRACION Lic. Lionzo Cabrera		
ACUMULADO			
	REAL	PRESUPUESTADO	DESVIACIONES + (-)
Decanatura	47,720	50,560	2,840
Secretaría	23,860	25,280	1,420
Unidad Administrativa I	29,825	31,600	1,775
Unidad Administrativa II	17,895	18,960	1,065
Docencia, Invest. y Exten.	815,975	874,435	58,460
<b>TOTALES</b>	<b>935,275</b>	<b>1000.835</b>	<b>65,560</b>

SEGUNDO  
NIVEL

COSTOS Y GASTOS	INFORME DE RESPONSABILIDAD		
	AL 31-Dic.-1.9		
	FACULTAD "X" AREA (210) (220) (230) DOCENCIA Lics: García, Zepeda y Samayoa		
ACUMULADO			
	REAL	PRESUPUESTADO	DESVIACIONES + (-)
Escuela "A"	321,765	341,965	20,200
Escuela "B"	257,410	273,570	16,160
Finca "YY"	181,800	192,900	11,100
Investigación y Extensión	55,900	66,000	11,000
<b>TOTALES</b>	<b>815,975</b>	<b>874,435</b>	<b>58,460</b>

TERCER  
NIVEL

COSTOS Y GASTOS	INFORME DE RESPONSABILIDAD		
	AL 31-Dic.-1.9		
	FACULTAD "X" AREA (250) (260) INVESTIGACION Y EXTENSION Lics. Fuentes y Velásquez		
ACUMULADO			
	REAL	PRESUPUESTADO	DESVIACIONES + (-)
Investigación	22,500	25,000	2,500
Extensión	32,500	41,000	8,500
<b>TOTALES</b>	<b>55,000</b>	<b>66,000</b>	<b>11,000</b>

Con la ejecución presupuestal descrita en el cuadro N<sup>o</sup>. 8 y los informes de responsabilidad de una Facultad "X", el Contador del Area está en capacidad de elaborar el ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS, el cual se expone más adelante para concluir con la elaboración del BALANCE GENERAL de una Facultad "X", el cuál se resume a continuación.

**CUADRO 17**

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad "X"  
Estado de Ingresos y Gastos  
por el año terminado al 31 de dic. 1,9\_\_  
(En Quetzales)

1) INGRESOS CORRIENTES

Tributarios	12,500.00	
No Tributarios	105,000.00	
Transferencias	825,200.00	
Otros	<u>76,235.00</u>	1.018.935.00

Menos 2) GASTOS CORRIENTES DE FUNCIONAMIENTO

Administración	119,300.00	
Docencia	760,975.00	
Investigación	22,500.00	
Extensión	<u>32,500.00</u>	935,275.00
Superávit del Ejercicio		<u>83,660.00</u>

(f)

Contador

(f)

Decano

CUADRO 18

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
 FACULTAD "X"  
 BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1,9\_\_\_\_  
 (En Quetzales)

ACTIVO		PASIVO	
<u>Circulante</u>		<u>Circulante</u>	
Caja	2,540.00	Cuentas por pagar	75,200.00
Fondos Agencias	1,500.00	Acreedores	5,325.00
Bancos		Descuentos a Empleados	10,560.00
Depósitos Monetarios	245,200.00	Depósitos por Utilizar	5,000.00
Depósitos de Ahorro	<u>150,000.00</u>	Sueldos y Salarios por pagar	36,660.00
Especies Fiscales	800.00	Prestaciones especiales a empleados	<u>60,220.00</u>
Deudores	5,200.00		192,965.00
Almacén	<u>7,600.00</u>		
	412,840.00	<u>Largo Plazo</u>	
<u>Fijo</u>		Plan de Prestaciones USAC	55,200.00
Terrenos	900.00	<u>Contingente</u>	
Edificios	2,300.00	Contingencias Varias	8,300.00
Otros Bienes Inmuebles	26,300.00	<u>Diferido</u>	
Equipo	745,570.00	Ingresos recibidos por Anticipado	12,475.00
Instalaciones	123,600.00	<u>Patrimonio</u>	
Vehículos	<u>73,520.00</u>	Patrimonio Acumulado	1,050,000.00
	972,190.00	Superávit del Ejercicio	<u>83,660.00</u>
<u>Diferido</u>			1,133,660.00
Documentos por Liquidar	4,500.00	Suma Pasivo y Patrimonio	<u>1,402,680.00</u>
Gastos Anticipados	3,850.00		
Giros por liquidar	<u>9,300.00</u>		
	17,650.00		
SUMA EL ACTIVO	<u>1,402,680.00</u>		

73

(f)

Contador

(f)

Decano

## CONCLUSIONES

1. La Universidad de San Carlos de Guatemala, es una institución autónoma, con personalidad jurídica. En su carácter de única universidad estatal, dirige, organiza y desarrolla la educación superior del Estado, promueve la investigación científica y contribuye al estudio y solución de los problemas nacionales, en función de sus recursos humanos, físicos y financieros.
2. El cuerpo de Leyes, Reglamentos y Normas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, ya no responden a su desenvolvimiento institucional, la estructura actual de la Universidad ha sido rebasada por las necesidades y requerimientos que exige el desarrollo social, económico y cultural de la sociedad guatemalteca.
3. El sistema presupuestario de la Universidad presenta problemas de control, derivado del carácter flexible del presupuesto y falta de oportunidad en su ejecución y liquidación, lo que dificulta evaluar los resultados.
4. El sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad, es aplicable a la Universidad de San Carlos de Guatemala. Su implementación permitirá a las autoridades de unidades ejecutoras, asumir su responsabilidad administrativa y financiera; conforme resultados contables de los programas de administración, docencia, investigación y extensión, que faciliten evaluar y cuantificar los objetivos alcanzados.

Previo a la implementación de este sistema, se requiere superar las deficiencias del proceso contable actualmente utilizado, en cuanto a la oportunidad en presentar la información financiera.

## RECOMENDACIONES

1. La Universidad de San Carlos de Guatemala deberá proponer a corto plazo el proyecto para modificar su Ley Orgánica y Estatutos, definiendo su autonomía administrativa y financiera, propiciando un modelo de Universidad integrado y eficiente, replanteando el rol del Consejo Superior Universitario; cuyo papel principal sea elaborar un plan general, que permita definir políticas y disposiciones funcionales en los programas de docencia, investigación, extensión y administración adaptadas a la realidad existente y futura.
2. En la implementación del sistema de contabilidad por Areas de Responsabilidad, al servicio de la Universidad de San Carlos de Guatemala, se recomienda:
  - a. Que las Facultades, Escuelas, Centros y demás unidades ejecutoras con presupuesto de considerable importancia relativa, en su estructura organizacional incluyan un contador de planta como responsable del registro y formulación de informes financieros, que se enviarán posteriormente al Departamento de Contabilidad, para la centralización correspondiente.
  - b. Se descentralice el proceso administrativo y financiero de autorización y liquidación del presupuesto de gastos, responsabilizando de esta función a las autoridades de Facultades, escuelas y centros de responsabilidad de conformidad al artículo 24, incisos a), i) y j) de la Ley Orgánica de la Universidad y artículo 11, incisos a) y f) de sus estatutos.

Para que esta función sea factible, se requiere que la administración central sitúe periódicamente, los fondos necesarios que hagan posible la realización de los planes y objetivos propuestos.
  - c. Se recomienda elaborar un manual contable de aplicación general y de carácter uniforme, que permita

a las unidades ejecutoras, contabilizar las transacciones y eventos económicos de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados.

- d. Que todos los aspectos en materia contable sean coordinados por el Contador General de la Universidad, quien al final de cada mes registrará en el Diario Mayor General, las operaciones realizadas y elaborará mensualmente y al final de cada ejercicio los Estados Financieros Consolidados.
3. Para un efectivo control presupuestal se recomienda instalar en la Universidad de San Carlos, equipo de procesamiento electrónico de datos distribuido, el que permitirá a la administración de las unidades ejecutoras, disponer de información general y específica en cuanto a la ejecución y liquidación del presupuesto y evaluar los resultados obtenidos.

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

1. Buckley, John W. La Contabilidad Contemporánea y su Medio Ambiente. Primera Edición. México: Ediciones Contables y Administrativas, S.A., 1,975. 516 p.
2. Del Río González, Cristobal. Técnica Presupuestal. Novena Edición, México: Ediciones Contables y Administrativas, S.A., 1,982. 164 p.
3. De Uriarte, Sergio M. y Federico Rioseco. "Contabilidad por Areas de Responsabilidad". Revista Finanzas y Contabilidad. México. Vol XXXIV - (8): 307-330. 1,967.
4. Elizondo, Arturo. El Proceso Contable; Contabilidad segundo nivel teoría y prácticas. Segunda Edición. México: Ediciones Contables Administrativas, S.A., 1,973. 645 p.
5. Guatemala. Constitución. Constitución Política de la República de Guatemala; decretada por la Asamblea Nacional Constituyente el 31 de mayo de 1,985. Guatemala: Editorial Piedra Santa, 1,986. 118 p.
6. Guatemala. Leyes, Decretos, etc. Leyes, Estatutos, Reglamentos y otras disposiciones legales de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala: Editorial Universitaria, USAC., 1,975. 204 p.
7. Guatemala. Ministerio de Finanzas Públicas, Dirección Técnica del Presupuesto. Manual de Planificación y Programación Presupuestaria del Sector Público de Guatemala. Tercera Edición. Guatemala: Centro Nacional de Libros de Texto y Material Didáctico "José de Pineda Ibarra" CENALTEX 1,985. 244. p.
8. Guillespio, Cecil. Sistemas de Contabilidad; Procedimientos y Métodos. Primera Edición. México: Ediciones Contables y Administrativas, S.A., 1,975. 770 p.

9. Perea, Francisco y Javier Belmares. Información Financiera. Lecturas. Cuarta Edición. México: Ediciones Contables y Administrativas, S.A., 1,980. 474 p.
10. Perea Román, Francisco Carlos. La Contabilidad por Areas de Responsabilidad; significación contemporánea y humanística. Segunda Edición. México: Ediciones Contables y Administrativas, S.A., 1,973. 173 p.
11. Reyes Pérez, F. Contabilidad de Costos; Segundo Curso. Segunda Edición. México: Editorial LIMUSA, S.A., 1,982. 223 p.
12. Reyes Ponce, Agustín. Administración por Objetivos. Primera Edición. México: Editorial LIMUSA, S.A., 1,982. 156 p.
13. Zetina Galindo, Marco Vinicio. Contabilidad por Areas de Responsabilidad aplicada a las empresas estatales de servicio Público. Tesis - Contador Público y Auditor. Guatemala: Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, 1,987. 191 p.