

174



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

## DEFICIENCIAS EN LA OPERACION FINANCIERA DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL MEXICANA.

SEMINARIO DE INVESTIGACION  
C O N T A B L E  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN CONTADURIA  
P R E S E N T A N :

LANDY POBLANO RAMIREZ  
CARLOS CONTRERAS SANCHEZ

ASESOR: C.P. FRANCISCO JESUS RIVERO ENCISO



México, D. F.

1998

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

2020<sup>2</sup>



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

A NUESTRO ASESOR :

POR AYUDARNOS A QUE ESTE PROYECTO SE CULMINARA  
SATISFACTORIAMENTE, APLICANDO SUS CONOCIMIENTOS Y  
EXPERIENCIA EN CADA UNA DE LAS SESIONES.

A LOS PROFESORES :

QUE CONTRIBUYERON EN LA PREPARACIÓN PROFESIONAL A LO  
LARGO DE LA CARRERA. ESPECIALMENTE A ANGÉLICA, QUE  
APARTE DE SER NUESTRA MAESTRA, ES UNA GRAN AMIGA.

---

**LANDY**

A MI MADRE :

POR LA PACIENCIA, APOYO, COMPRENSIÓN Y AMOR QUE ME HAZ DADO DESDE EL DÍA EN QUE NACÍ; ASÍ COMO POR SER EL MOTOR QUE JUNTO CON MI HERMANO ME HA ALENTADO A CONTINUAR Y A NUNCA DETENER MI PASO.

A MI PAREJA :

POR QUE SIN TU CARIÑO Y CORAJE NUNCA HUBIESE TERMINADO ESTE PROYECTO. TEN POR SEGURO QUE DÍA A DÍA TRATARE DE PONERME A LA ALTURA DEL AMOR QUE ERES CAPAZ DE OFRECER. TE AMO.

---

## CARLOS

A MIS PADRES :

MERCEDES Y ANTONIO, POR ESE GRAN APOYO QUE SIEMPRE ME HAN BRINDADO, COLMADO DE CREDIBILIDAD, ALIENTO Y AMOR; QUE SE HAN REFLEJADO EN PREOCUPACIONES Y LIMITACIONES, QUE ME IMPULSAN A SEGUIR PREPARÁNDOME.

A MI HERMANO :

POR EL APOYO QUE ME BRINDO A LO LARGO DE MI CARRERA, DE UNA FORMA INCONDICIONAL.

A MI NOVIA :

EN LA QUE HE ENCONTRADO A LA EXCELENTE COMPAÑERA, LLENA DE INTELIGENCIA PROFESIONAL, APOYÁNDOME DÍA CON DÍA PARA ESTAR PREPARADO EN TODO. TE DOY GRACIAS POR DAR ESE COMPLEMENTO DE AMOR QUE TODA PERSONA BUSCA, Y POCAS ENCUENTRAN. SÓLO RECUERDA QUE EL CAMINO QUE SE HA ELEGIDO NO ES FÁCIL, Y NOS PUEDE PARECER MONÓTONO, PERO CON MUCHO AMOR Y DEDICACIÓN SE SUPERARA.

A MI JEFE :

LIC. JAVIER F. GARCÍA CALZADA, POR DEPOSITAR EN MI ESA CONFIANZA QUE NECESITAMOS LOS JÓVENES PROFESIONISTAS PARA DESARROLLARNOS, Y PORQUE SIN SU APOYO LA PRESENTE NO TENDRÍA LA CALIDAD EXPUESTA.

---

---

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	2
<b>CAPÍTULO I LAS FINANZAS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</b>	
1. ASPECTOS TEÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN	7
A) CONCEPTO	7
B) CARACTERÍSTICAS	9
C) CLASIFICACIÓN	10
2. LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	12
A) CONCEPTO	12
B) IMPORTANCIA	13
C) ROLES	14
D) FUNCIONES	15
3. LAS FINANZAS	19
A) CONCEPTO	19
B) FUNCIONES	20
C) CLASIFICACIÓN	21
4. LAS FINANZAS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	22
A) CONCEPTO	22
B) OBJETIVOS	23
C) PRESUPUESTOS DE LA FEDERACIÓN	24
<b>CAPÍTULO II GENERALIDADES DE LOS PRESUPUESTOS</b>	
1. CONCEPTO	34
2. ANTECEDENTES	36
3. OBJETIVOS	40
4. REQUISITOS	42

---

5. CARACTERÍSTICAS	44
6. CLASIFICACIÓN	45
7. PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA ELABORACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS	46

### **CAPÍTULO III PRESUPUESTO POR PROGRAMAS**

1. CONCEPTO	51
2. ANTECEDENTES	54
3. OBJETIVOS	66
4. CARACTERÍSTICAS	68
5. PRINCIPIOS APLICABLES AL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS	70
6. DIFERENCIAS ENTRE EL PRESUPUESTO TRADICIONAL Y EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS	73
7. PROCESO DE IMPLANTACIÓN	78
8. ETAPAS DEL PROCESO PRESUPUESTARIO	81
9. ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA	89
10. CLASIFICACIÓN DEL GASTO PÚBLICO	93
11. CLAVE PRESUPUESTARIA.	104
12. NORMATIVIDAD	108

### **CAPÍTULO IV VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS**

1. VENTAJAS	114
2. DESVENTAJAS	118

---

**CAPÍTULO V DEFICIENCIAS OPERATIVAS DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS**

1. ANOMALÍAS IDENTIFICADAS EN LA FORMULACIÓN PRESUPUESTAL	
1.1 EN LA ASIGNACIÓN PRESUPUESTAL	124
1.1.1 INADECUADA ASIGNACIÓN EN EL PRESUPUESTO ANUAL	124
A) PLANTEAMIENTO	124
B) MEDIDA PREVENTIVA	126
C) MEDIDA CORRECTIVA	128
1.1.2 INADECUADA CALENDARIZACIÓN PRESUPUESTAL	131
A) PLANTEAMIENTO	131
B) MEDIDA PREVENTIVA	133
C) MEDIDA CORRECTIVA	136
2. ANOMALÍAS IDENTIFICADAS EN EL CONTROL DEL EJERCICIO PRESUPUESTAL	
2.1 EN LOS ADEUDOS DEL EJERCICIO ANTERIOR	138
A) PLANTEAMIENTO	139
B) MEDIDA PREVENTIVA	140
C) MEDIDA CORRECTIVA	141
2.2 EN LA PROGRAMACIÓN DEL GASTO	143
A) PLANTEAMIENTO	144
B) MEDIDA PREVENTIVA	145
C) MEDIDA CORRECTIVA	148
2.3 EN LA LÍNEA DE CRÉDITO	149
A) PLANTEAMIENTO	149
B) MEDIDA PREVENTIVA	150
C) MEDIDA CORRECTIVA	151
3. ANOMALÍAS IDENTIFICADAS EN CONTROL Y EVALUACIÓN PRESUPUESTO	
3.1 EN LOS INFORMES DE AVANCE PROGRAMÁTICO - PRESUPUESTAL	152



A) PLANTEAMIENTO	153
B) MEDIDA PREVENTIVA	155
C) MEDIDA CORRECTIVA	156
CONCLUSIONES	157
BIBLIOGRAFÍA	163
APÉNDICE 1	168
APÉNDICE 2	183
APÉNDICE 3	197
APÉNDICE 4	199

---

# INTRODUCCIÓN

**E**n la actualidad, podemos observar, que para llevar a cabo una adecuada Administración de los recursos, es importante apoyarse en algunas ciencias y técnicas, como son: las Finanzas, Derecho, Contabilidad, Presupuestos, Costos, Matemáticas, Psicología, etc.; esto se debe a que se tienen que considerar todos los factores que se involucran en el manejo y control de una Empresa. Su aplicación como disciplina, puede ser tanto en el sector privado como público, siendo este último de gran relevancia para el crecimiento de nuestro país.

Para la Administración Pública uno de los aspectos más importantes son los recursos económicos y financieros, los cuales son controlados a través de la técnica presupuestal, que aplicada en forma correcta, nos permite obtener el mejor aprovechamiento de los mismos; el PRESUPUESTO POR PROGRAMAS es una herramienta que nos ayuda a conseguirlo, si es llevado a cabo eficientemente; sin embargo, debido a que dentro de la Administración Pública también se manipulan aspectos Políticos y Sociales, que tienen un gran peso en las decisiones financieras, se presentan algunas desviaciones en su aplicación.

Para realizar esta investigación, se fijó como punto de partida, el planteamiento del siguiente problema: ¿Cómo es posible que a pesar de que se realiza un programa operativo anual (POA), se presenten, dentro del presupuesto gubernamental, desviaciones como las siguientes: deficiente asignación presupuestal; arrastre de adeudos del ejercicio anterior; inadecuada programación del gasto por partida; línea de crédito mal controlada presupuestalmente por partida; e incorrecta evaluación y control ?

---

Desde nuestro punto de vista, se considera que a través del desarrollo y aplicación de las siguientes aportaciones se resolverán las anteriores anomalías: un adecuado análisis de los requerimientos periódicos y de los comportamientos a nivel de partida, en el cual se tome en cuenta el objeto del gasto ; un seguimiento del gasto mensual para transferir recursos de partidas que los tengan, y ya no los utilicen, a aquellas que lo requieran; un sistema de control a través del cual se fije una distribución porcentual de los recursos para ejercer por fondo revolvente y pago a proveedores, de acuerdo a cada partida; implantación de un registro que facilite el control del calendario mensual; y una adecuada comunicación y coordinación de las áreas que permita fijar, programar y dar seguimiento a las metas.

Esta Tesis pretende ser dirigida a los interesados en conocer la aplicación de la técnica presupuestal, así como a aquellas personas que tengan el poder para tomar decisiones financieras dentro de las dependencias y entidades gubernamentales, con el objeto de servir de apoyo, al considerar la problemática expuesta y las medidas preventivas y correctivas que se proponen para realizar un adecuado Programa Operativo Anual, así como para llevar a cabo un buen control del ejercicio presupuestal, dando pauta a una depuración paulatina dentro de la Administración Pública

El desarrollo de la presente, contiene un amplio marco teórico, el cual comprende conceptos tales como: Administración, Administración Pública, Finanzas, Finanzas Públicas, Presupuesto, y en especial el Presupuesto por Programas, entre otros; pretendiendo de este último exponer: las bases ya establecidas y empleadas dentro del

Sector Público, la normatividad bajo la cual se rige, así como las ventajas y desventajas de esta técnica. Se incluyen también las deficiencias operativas del Presupuesto por Programas, explicando de manera detallada la causa que las origina, y su posible solución. Es importante resaltar, que han sido identificadas a través de una investigación de campo, constituida por la observación directa del Ejercicio Presupuestal y los datos arrojados de la aplicación de un cuestionario. El muestreo que se utilizó fué el estratificado y por cuota, que pertenece a los de tipo no probabilístico, así se eligieron a 30 personas de mandos medios y superiores, que participan en la actividad financiera de la Administración Pública Federal Mexicana en: Secretaría de Seguridad Pública, Departamento del Distrito Federal, Secretaría de Turismo, Delegación Tlalpan y Dirección General de Reclusorios y Centros de Readaptación Social.

Cabe destacar, que lo anterior fue elaborado en base al método Inductivo, el cual se centra en la relación concepto-realidad, y en el razonamiento de que parte de casos particulares a conocimientos generales.

A través de esta investigación, nos encontramos con dificultades que nos permitieron observar la deficiencia con que se expone el Presupuesto Por Programas, destacando entre otros aspectos, la información no actualizada, superficial, rebuscada, muy limitada y no concentrada; lo anterior, nos da oportunidad de presentar una recopilación completa de datos, de manera tal que permita al lector, contar con información basta para comprender ampliamente el tema.

## CAPÍTULO I

# "LAS FINANZAS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA"

**C**omo sabemos, las principales disciplinas que apoyan la actividad financiera de toda entidad son la Administración y las Finanzas, por tal motivo en este capítulo se pretende exponer a grandes rasgos los fundamentos que rigen el desarrollo teórico y práctico de las mismas. Es necesario destacar que debido a la temática del presente trabajo, se hará énfasis en la importancia que éstas tienen en el Sector Público, por lo que se proporcionará una breve explicación de su rama específica; por último, como información adicional, se incluirán los Presupuestos de Egresos e Ingresos de la Federación (PEF y PIF) vigentes para el año de 1998.

# 1. ASPECTOS TEÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

## A) CONCEPTO

**E**s preciso señalar que la Administración es una actividad inherente a cualquier grupo social, ya que el hombre la ha aplicado de modo consiente e inconsciente desde sus inicios; es por ello que resulta necesario conceptualizarla a partir de sus raíces etimológicas y exponer puntos de vista de algunos autores, para así, comprender claramente su campo de aplicación.

Etimológicamente la palabra “Administración”, se forma del prefijo “*ad*”, hacia, y de “*ministratio*”. Esta última palabra viene a su vez de “*minister*”, vocablo compuesto de “*Minus*”, comparativo de inferioridad, y de sufijo “*ter*”, que sirve como término de comparación. “*Minister*” expresa subordinación y obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro. La etimología nos da la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo dos elementos servicio y subordinación.

Para los autores neoclásicos, la “Administración consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para un objetivo común. El buen administrador es, naturalmente aquel que posibilita al grupo a alcanzar sus objetivos con el mínimo uso de los recursos y de esfuerzo y con menos interferencias con otras útiles”<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> William H Newman: *Agao Admitiva As Técnica de Organizagao e Gerencia*, p. 15 y 16.



La “Administración es un proceso muy particular que consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos”<sup>2</sup>. Debe destacarse que para dichos autores los recursos básicos que contemplan en su definición son los siguientes: humanos, materiales, máquinas, métodos, dinero y mercado.

“Administrar: es procurar aumentar la productividad, o sea la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados para obtenerlos”<sup>3</sup>.

“Ciencia que tiene por objeto coordinar los elementos humanos, técnicos, materiales e inmateriales de un organismo social, público o privado, para lograr óptimos resultados de operación y eficiencia”<sup>4</sup>.

“Se le considera a veces una ciencia; otras una técnica. Sirve para organizar, controlar y evaluar los recursos financieros, humanos y materiales en una empresa pública, social o privada”<sup>5</sup>.

“La función de la Administración, es lograr el mejor funcionamiento del sistema, la obtención del máximo efecto útil con el mínimo de esfuerzos y gastos”<sup>6</sup>.

Los autores de esta tesis sustentan la siguiente definición: “La Administración: Es la disciplina, que mediante la aplicación de un proceso administrativo, busca obtener en forma óptima el máximo aprovechamiento de los recursos humanos, económico-

---

<sup>2</sup> George R. Terry y Stephen G. Franklin. *Principios de Administración*, p. 22.

<sup>3</sup> Luis Echeverría Álvarez “Carta a los licenciados en administración”, con motivo del Primer Congreso Nacional, julio 1971

<sup>4</sup> Abraham Perdomo Moreno: *Elementos Básicos de la Administración Financiera*, p. 3.

<sup>5</sup> Rafael Barandiarán: *Diccionario de términos financieros*, p. 12

<sup>6</sup> Joaquín Rodríguez Valencia: *Introducción a la Administración con enfoque de sistemas*, p. 2.

financieros, materiales, técnicos y tecnológicos para alcanzar los objetivos y metas fijados por una entidad”.

## **B) CARACTERÍSTICAS**

Agustín Reyes Ponce, en su obra “Administración de Empresas”, nos señala las siguientes características:

- Su universalidad. El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe una entidad u organismo social, porque en él existe una coordinación sistemática de medios.
- Su especificidad. Aunque la administración, va acompañada de otros, aspectos de índole distinto, el fenómeno administrativo es específico y diferente de los que acompaña
- Su unidad temporal. Aunque se presentan diversas etapas, fases y elementos en el proceso administrativo éste es único, encontrándose permanente en todo momento de la vida de una empresa.
- Su unidad jerárquica. Todos los miembros que conformen el cuerpo administrativo de un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma administración.

George R. Terry comenta al respecto:

- \* La administración sigue un propósito u objetivo.
- \* Es un medio para ejercer impacto en la vida humana.

- \* Está asociada generalmente con los esfuerzos de un grupo.
- \* Se logra por, con y mediante los esfuerzos de otros.
- \* Es una actividad, no una persona o grupo de ellas.
- \* La efectividad administrativa requiere el uso de ciertos conocimientos, aptitudes y prácticas.
- \* Es intangible, su presencia queda evidenciada por el resultado de los esfuerzos.
- \* Los que la practican no son necesariamente los propietarios.

Desde nuestro punto de vista, el enfoque dado a las características de esta disciplina por los anteriores autores, engloba los aspectos más importantes y representativos que particularizan a esta técnica, sin embargo, creemos conveniente destacar que la aportación de uno solo resultaría incompleta.

### C) CLASIFICACIÓN

El surgimiento y desarrollo de todo tipo de organismos, así como la multiplicidad de relaciones entre ellos, han dado lugar a la existencia de diferentes tipos de administración, la tipología más común es aquella que atiende al sector económico que sirve, desde este punto de vista, Rodríguez Valencia distingue tres tipos fundamentales de administración:

- a) Administración Pública.
- b) Administración Privada.

## c) Administración Mixta o Paraestatal.

TIPOS DE ADMINISTRACIÓN	POR SU ÁMBITO	POR SU ESTRUCTURA	POR SU APLICACIÓN
<b>Pública.</b>	Internacional <b>Federal</b> Estatad Municipal	<b>Ejecutiva</b> Legislativa Judicial	Personal <b>Presupuestal</b> Financiera Materiales
Privada	Transnacional Consortios Sociedades	Industrial Comercial De servicios	Personal Presupuestos Financiera Materiales
Paraestatal	Internacional Nacional Regional	Descentralizada Participación Estatal Inst. Nac. de Crédito. Inst. Nac. de Seguros y Fianzas	Personal Presupuesto Financiera Materiales.

7

Es importante mencionar que esta clasificación se incluye, debido a que consideramos que es una de la más claras, concretas y manejables.

<sup>7</sup> Joaquín Rodríguez Valencia: *Introducción a la Administración con un enfoque de sistemas*, p. 25.

## 2. LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

### A) CONCEPTO

**C**reemos conveniente incluir diferentes puntos de vista, que permitan al lector realizar una comparación de las definiciones que algunos autores aportan sobre la Administración Pública, para tal efecto, a continuación se exponen los siguientes conceptos:

De acuerdo a Rafael Barandiarán la “Administración Pública: Es la programación, ejecución y control de servicios y obras públicas. Controla y evalúa las actividades del sector público. En ella se incluyen las acciones administrativas de los poderes legislativo y judicial, las Secretarías y Departamentos de Estado que forman el poder ejecutivo, las autoridades estatales y municipales. Se incluyen también las instituciones que, a pesar de no ser parte integrante de la administración pública federal, están financiadas y controladas por las autoridades que sirven a los organismos públicos; también incluye a todos los regímenes de seguridad social y las unidades productivas que sirven exclusivamente a las administraciones públicas”<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Rafael Barandiarán: *Diccionario de términos financieros*, p. 12

Luther Gulick dice que: “La Administración Pública es aquella que parte de la ciencia de la administración que concierne al gobierno, fundamentalmente al poder ejecutivo, que es el encargado de llevar a cabo las tareas gubernamentales”.

John M. Pfiffner señala que: “La Administración Pública consiste en llevar a cabo el trabajo del gobierno coordinado con los esfuerzos, de modo que puedan colaborar unidos en el logro de sus propósitos”.

Los autores de esta tesis aportan la siguiente definición “la Administración Pública es la disciplina orientada al sector gubernamental, que permite llevar a cabo el proceso administrativo en forma eficaz y eficiente, buscando el máximo aprovechamiento de los recursos con los que se cuenta como nación y cumpliendo con las funciones que le competen para satisfacer las necesidades de la sociedad.

## **B) IMPORTANCIA**

La importancia de la administración pública crece a medida que la sociedad aumenta su complejidad y las instituciones sociales llegan a ser más especializadas y diferenciadas. Al diversificarse los intereses de los distintos sectores sociales aumenta la dificultad de conciliar los desacuerdos y de solucionar los problemas existentes; como consecuencia, la sociedad se hace más dependiente de su sistema político para manejar sus contradicciones, mantenerse integrada y desarrollarse; a su vez, el sistema político depende cada vez más de

---

la administración pública para conciliar intereses opuestos y satisfacer las demandas de los diferentes grupos sociales.

Esta expansión continua se explica por su papel crucial en la reconciliación de demandas competitivas e intereses en conflicto; por la declinación de otras instituciones sociales, cuyas funciones tienden a ser absorbidas por los organismos públicos; porque los movimientos masivos de urbanización e industrialización entre otros, han provocado, desde el siglo XVIII, un cambio en el número, variedad y complejidad de las funciones de la administración; y finalmente, porque el desarrollo tecnológico hace posible el manejo de grandes organizaciones estatales para satisfacer las expectativas de la población.

### C) ROLES

Esta rama de la administración, juega varios roles dentro de la macroeconomía de un país. Para Mario Martínez Silva en su diccionario de política y administración pública, la sociedad contemporánea, tiene encomendadas los siguientes:

- a) Preservación del sistema político: socialización y reforzamiento de la cultura política, celebraciones cívicas, sanción de la legitimidad, etc.
- b) Mantenimiento de la estabilidad y el orden: mediación de disputas, represión de extremistas, defensa del *status quo*, etc.
- c) Institucionalización del cambio: establecimiento de mecanismos de planeación, programas de desarrollo, conciliación de intereses competitivos, etc.

- d) Prestación de servicios públicos en gran escala: servicios sociales, de protección, empresas públicas, recreación etc.
- e) Promoción del crecimiento o desarrollo en diferentes campos: inversión pública, exploración, descubrimientos, promoción de una ideología optimista, etc.
- f) Protección de los desvalidos: caridad institucional, leyes antidiscriminatorias, paternalismo, programas de bienestar, etc.
- g) Formación de la opinión pública: regulación de los medios masivos, propagandas, relaciones públicas, etc.

En la actualidad, desafortunadamente los roles que se mencionan se han ido perdiendo, es común observar como se mantiene un sistema político deficiente; el país no cuenta con una verdadera estabilidad y el orden sólo es aparente; los cambios son dados para empeorar la situación y el gobierno por preocuparse de la cantidad de los servicios a descuidado la calidad de los mismos; en general, se ha tomado un camino distinto al establecido, por tal motivo es indispensable hacer hincapié en estos puntos para que sean retomados, con el objetivo de llevarlos a cabo para así esclarecer el panorama en beneficio del país.

## **D) FUNCIONES**

El Diccionario de administración pública establece que durante el transcurso de los años, el Gobierno se ha desarrollado de tal manera que en la actualidad no sólo tiene a su



cargo las funciones tradicionales, sino que también se ha adjudicado las funciones políticas y administrativas. A continuación se expondrán cada una de ellas, mencionando las actividades que las integran:

#### FUNCIONES TRADICIONALES

- ⇒ Relaciones internacionales.
- ⇒ Mantenimiento de la ley y el orden.
- ⇒ La construcción de obras.
- ⇒ La tributación.
- ⇒ Protección de indefensos.
- ⇒ Regulación Económica gubernamental.
- ⇒ Control del medio ambiente.
- ⇒ Construcción nacional (símbolos nacionales e integración como nación).

#### FUNCIONES POLÍTICAS.

- ⇒ **Potestad reglamentaria.** Dentro del marco constitucional y de las leyes respectivas, en el ejercicio de la potestad reglamentaria, las organizaciones públicas formulan gran cantidad de legislaciones, y pueden realizar al efecto, audiencias, encuestas, consultas e integrar comités con las asociaciones o personas interesadas.
- ⇒ **Potestad ejecutiva.** Corresponde a la administración pública el manejo de los programas, de los presupuestos y de los recursos públicos en general; además de las contrataciones con otros organismos públicos o privados. Los funcionarios representan

al sector público frente a terceros y realizan campañas para obtener la aceptación y colaboración de los ciudadanos para sus programas.

⇒ **Potestad jurisdiccional.** Interviene en asuntos judiciales, principalmente, en los recursos contra actos administrativos. Atiende y resuelve procedimientos entre particulares: demandas obrero-patronales, conflictos entre arrendatarios y propietarios, etc. En el desempeño de esta función existe, siempre, la posibilidad de revisión por la jurisdicción ordinaria.

⇒ **Grupo de presión.** La administración pública también funciona como un grupo de presión dentro del sistema político, con la diferencia de que posee poderes públicos de ley. Los funcionarios elaboran proyectos de legislación: acuden a defenderlos ante las cámaras; movilizan apoyo y, en su caso, oposición a ciertas leyes; influyen en los legisladores; mantienen relaciones permanentes con la comunidad y su clientela específica, por medio de la información y las relaciones públicas.

#### FUNCIONES ADMINISTRATIVAS.

⇒ Funciones de soberanía.

⇒ Funciones económicas

⇒ Funciones sociales

⇒ Funciones educativas y culturales.

⇒ Funciones auxiliares como: servicios jurídicos y contenciosos, administración de personal, manejo de recursos materiales, administración financiera y documentación.

No obstante lo anterior, podemos afirmar que lo importante no es cuantas funciones tenga el gobierno a su cargo, sino con que eficiencia las realiza.

### 3. LAS FINANZAS

**E**conomicamente las finanzas juegan un papel determinante en cualquier entidad social, por tal motivo, es importante desarrollar sus principales generalidades, con la finalidad de contar con los elementos necesarios que nos permitan conocer esta disciplina.

#### A) CONCEPTO

Es necesario que como punto de partida se defina lo que son las Finanzas, para tal efecto nos apoyamos en las aportaciones de algunos autores que sustentan las siguientes definiciones:

“Es la planeación de los recursos económicos para definir y determinar cuáles son las fuentes de dinero más convenientes (más baratas), para que dichos recursos sean aplicados en forma óptima, y así poder hacer frente a todos los compromisos económicos, presentes y futuros, ciertos e imprevistos, que tenga la empresa, reduciendo riesgos e incrementando la rentabilidad (utilidades) de la empresa”<sup>9</sup>.

“Sistema que incluye la circulación de dinero el otorgamiento de crédito, la realización de inversiones y la existencia de instituciones bancarias”<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Luis Halme Levy: Planeación financiera de la empresa moderna, p. 25

<sup>10</sup> Richard A. Stevenson: Fundamentos de finanzas, p. 5

Ezra Soloman. “Es el estudio de los problemas implicados en el uso y la adquisición de fondos de una empresa”<sup>11</sup>.

“Son aquellas funciones enfocadas a planear y controlar el flujo de fondos de una empresa, es decir, lograr que los fondos de ésta se apliquen lo mejor posible. Así mismo, tiene como objeto la administración óptima de los recursos económicos y humanos que aseguren la rédituabilidad futura”<sup>12</sup>.

Tomando los fundamentos de Keynes se dice que dentro de las Finanzas hay aspectos económicos generales entre los que se destacan cuatro cuestiones fundamentales:

- a) Asignación de recursos, b) Distribución del ingreso, c) Estabilidad económica y
- d) Desarrollo económico.

Los autores de esta tesis sustentan la siguiente definición: “Es el estudio de los recursos económicos de una entidad (que abarca desde su origen hasta su aplicación), enfocándose primordialmente a el manejo y aprovechamiento optimo de los mismos”.

## **B) FUNCIONES**

El principal interés de la función financiera, es encontrar una base racional para responder a tres cuestiones fundamentales:

---

<sup>11</sup> Mario Martínez Silva: Ensayo de un Diccionario de Política y Administración Pública, p 584.

<sup>12</sup> Rafael Barandiarán Diccionario de términos financieros, p. 78.

- 1) El volumen total de fondos que deben invertirse en la empresa. Es decir, la magnitud del crecimiento que debe proponerse alcanzar la empresa.
- 2) Los activos específicos que debe adquirir la empresa. Esto es, la forma que deben adoptar los activos.
- 3) La forma de financiamiento de los fondos requeridos. Es decir la composición de su pasivo.

### C) CLASIFICACIÓN

Las Finanzas se clasifican en Públicas y Privadas. La actividad financiera en la administración pública se diferencia de la privada por su medio ambiente y sus objetivos distintos: la mayor parte de los recursos se gasta en bienes y servicios múltiples que se proporcionan a la comunidad conforme a directrices políticas; la mayor parte de estos recursos provienen de impuestos, de préstamos o de la venta de bienes y servicios de las empresas públicas, que se determinan obligadamente, para cubrir el gasto público, no para acumular excedentes; el manejo de los recursos se sujeta a numerosos controles para asegurar el ejercicio adecuado; la ciudadanía puede tener acceso a la contabilidad de las operaciones.

## 4. LAS FINANZAS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

**E**s fundamental que, dentro de la Administración Gubernamental, se apliquen las Finanzas con objeto de cubrir las necesidades sociales y económicas en forma satisfactoria; tal motivo ha originado que a través del tiempo se especialice surgiendo así las Finanzas Públicas.

### A) CONCEPTO

“Rama de la economía referida a la identificación y evaluación de los efectos de las políticas financieras del gobierno. Comprende el análisis del impacto de los impuestos y del gasto público en la situación económica de los individuos y de las instituciones, así como su efecto en la economía en su conjunto. También incluye el examen de la efectividad de las medidas dirigidas a obtener determinados objetivos, además del desarrollo de técnicas y procedimientos que puedan incrementar esta efectividad. En el campo de las finanzas gubernamentales la mayoría de las decisiones se toman en la esfera política, pero las consecuencias de estas tienen también un carácter económico”<sup>13</sup>.

Maurice Duverger. Dentro de la concepción clásica nos dice que “Es la ciencia de los medios por los que el Estado procura y utiliza los recursos necesarios para la cobertura de los gastos públicos, mediante el reparto entre los individuos de las cargas resultantes”.

---

<sup>13</sup> Mario Martínez Silva. *Ensayo de un Diccionario de Política y Administración Pública*, p. 585 y 586

En la concepción moderna la define como “La ciencia que estudia la actividad del Estado cuando utiliza medidas especiales, llamadas medidas financieras: gastos, tasas, impuestos, empréstitos, medidas monetarias, presupuestos, etc.”.

“Las Finanzas Públicas son todos aquellos recursos y su forma de utilización, que son generados por una sociedad y cuya captación, administración y aplicación son responsabilidad exclusiva del Gobierno”<sup>14</sup>.

“No son un arte, sino que conforman una disciplina científica; ésta tiene su materia propia de estudio, o sea, la actividad financiera del estado, la cual no es una especie de género de actividades económicas, por cuanto se distingue de éstas por su sujeto activo, sus fines y la riqueza generada”<sup>15</sup>.

A pesar de que el material bibliográfico existente contiene información sobre Finanzas Públicas, no cuenta con definiciones claras que permitan comprender la importancia de su actividad; no obstante, fueron seleccionadas aquellas que más se acercan a la realidad, con objeto de crear un criterio razonable del tema.

## **B) OBJETIVOS**

Las Finanzas Públicas tiene entre otros, el objetivo de satisfacer las necesidades individuales o colectivas, privadas y públicas o del estado.

---

<sup>14</sup> Jacinto Faya Viesca: *Finanzas Públicas*, p. 10

<sup>15</sup> Martín J. M. *Introducción a las Finanzas Públicas*, p. 69.



Además, partiendo de que las finanzas públicas son una disciplina que se centra en el manejo de los recursos generados por la sociedad, que son administrados por el gobierno y que sirven para satisfacer las necesidades de la sociedad en su conjunto, se deduce que, el objetivo fundamental de las Finanzas Públicas es el de proporcionar a la población la mayor cantidad de bienestar social y coadyuvar para que el resto de la sociedad participe en lo que al respecto les corresponda.

### **C) PRESUPUESTOS DE LA FEDERACIÓN.**

En México, las Finanzas Públicas son reguladas por documentos que exponen la previsión y estimación de los gastos del Gobierno Federal, y a su vez el planteamiento de como se debe allegar de los recursos para cubrirlos.

Los documentos a los que hacemos referencia con anterioridad son los siguientes:

- 1) Cuando son inicialmente presentados por el Secretario de Hacienda y Crédito Público ante la Cámara de Diputados se les conoce como:
  - Presupuesto de Ingresos de la Federación.
  - Presupuesto de Egresos de la Federación.

2) Cuando ya fueron aprobados por la Cámara de Diputados, se publican en el Diario Oficial de la Federación denominándoseles respectivamente:

- Ley de Ingresos de la Federación.
- Presupuesto de Egresos de la Federación.

Estos documentos, van a contener las disposiciones que en conjunto reflejen la Política Económica del país. Su emisión y promulgación se hace cada año, a finales de los meses de noviembre o diciembre del ejercicio anterior al que va a regir.

Debe ser preparados de acuerdo a las características y lineamientos propuestos por la Organización de las Naciones Unidas. Desde 1976 se elaboran en México los Presupuestos por Programas para organizar las actividades del Gobierno, éstos se regulan en la parte contable (presentación y control) por una serie de normas propuestas por la Dirección General de Contabilidad Gubernamental.

## **PRESUPUESTO DE EGRESOS DE LA FEDERACIÓN (PEF)**

“Se entiende por PRESUPUESTO DE EGRESOS DE LA FEDERACIÓN, a la autorización expedida por la Cámara de Diputados, a la iniciativa del Ejecutivo, para costear las actividades oficiales, obras y servicios públicos a cargo del Gobierno Federal, durante el periodo de un año, a partir del 1o. de enero de cada ejercicio fiscal”<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Artículo 28 de la Ley Orgánica de Presupuesto de Egresos de la Federación, México 1990.

Algunos aspectos relevantes del Presupuesto de Egresos de la Federación son los siguientes:

- El PEF que el Ejecutivo envía anualmente, se sujeta a discusión de la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, y si es aprobado se realiza un decreto.
- Es importante mencionar que este presupuesto incluye el gasto total del Gobierno Federal y las erogaciones de los principales organismos descentralizados y empresas de su propiedad.
- Es presentado desde los puntos de vista geográfico o territorial, económico, funcional o por actividades, y administrativo.

En esta tesis se expone el Presupuesto de Egresos de la Federación aprobado para el ejercicio de 1998 (Diario Oficial de la Federación, 29 de Diciembre de 1997), con objeto de mostrar como se estructura dicho documento; cabe destacar que esta presentación obedece a cuestiones de carácter práctico, ya que la oficial se realiza a través de artículos que dan lugar a manejar casi todos los ramos en forma individual.

## PRESUPUESTO DE EGRESOS DE LA FEDERACIÓN PARA 1998

RAMO	CONCEPTO	IMPORTE ANUAL	ASIGNACIÓN ADICIONAL	TOTAL
	<b>PODERES</b>	<b>8'187,925.7</b>	<b>0.0</b>	<b>8'187,925.7</b>
	Poder Legislativo	2'262,972.3		2'262,972.3
	Poder Judicial	4'773,294.7		4'773,294.7
00002	Poder Ejecutivo	1'151,658.7		1'151,658.7
	<b>DEPENDENCIAS</b>	<b>208'910,182.7</b>	<b>1'046,426.9</b>	<b>208'910,182.7</b>
00004	Gobernación	6'627,916.4		6'627,916.4
00005	Relaciones Exteriores	2'461,425.5		2'461,425.5
00006	Hacienda y Crédito Público	17'068,218.5		17'068,218.5
00007	Defensa Nacional	14'220,780.1		14'220,780.1
00008	Agricultura, Ganadería y D. R.	22'905,492.1		22'905,492.1
00009	Comunicaciones y Transportes	16'940,158.8	604,426.9	17'544,585.7
00010	Comercio y Fomento Industrial	1'937,827.2		1'937,827.2
00011	Educación Pública	64'184,897.3	442,000.0	64'626,897.3
00012	Salud	15'768,933.6		15'768,933.6
00013	Marina	5'883,545.4		5'883,545.4
00014	Trabajo y Previsión Social	2'755,799.6		2'755,799.6
00015	Reforma Agraria	1'413,058.9		1'413,058.9
00016	Medio Ambiente, R. N. y pesca	13'048,181.0		13'048,181.0
00017	Procuraduría General de la Rep.	3'485,930.6		3'485,930.6
00018	Energía	8'790,290.9		8'790,290.9
00020	Desarrollo Social	9'528,296.4		9'528,296.4
00021	Turismo	1'103,312.0		1'103,312.0
00027	Contraloría y Des. Admivo.	786,118.4		786,118.4
	<b>ÓRGANOS ELECTORALES</b>	<b>3,064,611.9</b>	<b>0.0</b>	<b>3,064,611.9</b>
00022	Instituto Federal Electoral	3'064,611.9		3'064,611.9
	<b>TRIBUNALES</b>	<b>493,945.0</b>	<b>0.0</b>	<b>493,945.0</b>
00031	Tribunales Agrarios	253,409.2		253,409.2
00032	Tribunal Fiscal de la Federación	240,535.8		240,535.8

RAMO	CONCEPTO	IMPORTE ANUAL	ASIGNACIÓN ADICIONAL	TOTAL
	<b>ENTIDADES</b>	<b>270'251,269.2</b>	<b>0.0</b>	<b>270'251,269.2</b>
00637	ISSSTE	25'067,500.0		25'067,500.0
00641	IMSS	85'628,300.0		85'628,300.0
04460	Productora e Imp. de Papel	1'621,300.0		1'621,300.0
06750	Lotería Nacional para la A. Púb.	846,891.2		846,891.2
09085	Aeropuertos y Serv. Auxiliares	2'190,329.1		2'190,329.1
09120	Caminos y Puentes Federales	2'570,014.2		2'570,014.2
09195	Ferrocarriles Nac. de México	3'220,700.0		3'220,700.0
08145	Cía. Nacional de Subs. Pop.	7'402,341.8		7'402,341.8
18164	Comisión Federal de Electricidad	54'294,009.5		54'294,009.5
18500	Luz y Fuerza del Centro	8'885,392.5		8'885,392.5
	<b>PEMEX CONSOLIDADO</b>	<b>78'524,490.9</b>	<b>0.0</b>	<b>78'524,490.9</b>
18572	Petróleos Mexicanos	6'791,767.5		6'791,767.5
18575	PEMEX Exploración y Prod.	34'745,141.3		34'745,141.3
18576	PEMEX Refinación	22'877,004.5		22'877,004.5
18577	PEMEX Gas y Petroquímica B	7'388,610.1		7'388,610.1
18578	PEMEX Petroquímica	6'541,967.5		6'541,967.5
	<b>OTRAS</b>	<b>65'022,835.7</b>	<b>0.0</b>	<b>65'022,835.7</b>
00019	Aportaciones a Seguridad Soc.	54'624,832.1		54'624,832.1
00023	Provisiones Salariales y Econ.	10'398,003.6		10'398,003.6
	<b>ENT. FED. Y MUNICIPIOS</b>	<b>231'651,945.9</b>	<b>0.0</b>	<b>231'651,945.9</b>
00025	Prev. y Ap. p/sist. Educ. Bas. y Normal	20'399,547.5		20'399,547.5
00028	Part. a Ent. Fed. y Municipios	112'402,800.0		112'402,800.0
00033	Aport. Fed. P/Ent. Fed. y Municipios	98'849,598.4		98'849,598.4
	<b>SUPERACIÓN DE LA POBREZA</b>	<b>3'411,700.0</b>	<b>0.0</b>	<b>3'411,700.0</b>
00026	Des. Soc. y Produc. en Reg. de Pobreza	3'411,700.0		3'411,700.0
	<b>CTO. FINAN. DEUDA PÚBLICA</b>	<b>106'998,100.0</b>	<b>0.0</b>	<b>106'998,100.0</b>
00024	Deuda Pública	96'279,100.0		96'279,100.0
00029	Erogaciones p/saneamiento fin.	10'719,000.0		10'719,000.0
00030	A.D.E.F.A.S.	11'250,000.0	0.0	11'250,000.0
	<b>TOTAL</b>	<b>909'242,516.1</b>	<b>1'046,426.9</b>	<b>910'288,943.0</b>

NOTA: En este cuadro se emplean cantidades en miles de pesos.

## **PRESUPUESTO DE INGRESOS DE LA FEDERACIÓN (PIF)**

Documento a través del cual el Gobierno Federal expone una planeación financiera para allegarse de los recursos necesarios, que permitan cubrir los requerimientos expuestos en el Presupuesto de Egresos de la Federación.

El gasto directo del Gobierno Federal se cubre con ingresos ordinarios, que provienen de Impuestos, Derechos, Productos, Aprovechamientos y otros ingresos.

Para el ejercicio de 1998 la Ley de Ingresos de la Federación estimó percibir ingresos por la cantidad de \$ 866,086.6 millones de pesos, además autorizó un endeudamiento neto externo que no exceda de 5,000 millones de dólares de los Estados Unidos de América y un endeudamiento neto interno para el Gobierno Federal hasta por 65,000 millones de pesos.

En el caso del PEF para el Distrito Federal, se autoriza un endeudamiento de 7,500.0 millones de pesos

En el siguiente cuadro se presentan los ingresos ordinarios de la Federación publicado en el Diario Oficial del 29 de Diciembre de 1997, en el cual se ilustran los montos que se estiman percibir por cada concepto para el ejercicio de 1998.

## LEY DE INGRESOS DE LA FEDERACIÓN PARA 1998

CONCEPTO	IMPORTE
Impuestos	384,317.5
Aportaciones de Seguridad Social	48,159.5
Contribución de Mejoras	0.5
Derechos	129,393.5
Contribuciones no comprendidas en las fracciones precedentes causadas en Ejercicios Fiscales anteriores pendientes de liquidación o de pago.	56.2
Productos	9,417.6
Aprovechamientos	41,370.3
Ingresos Derivados de Financiamientos	62,798.0
Otros ingresos	190,573.5
<b>TOTAL</b>	<b>866,086.6</b>

**NOTA:** En este cuadro se emplean cantidades en millones de pesos.

Al realizar una comparación de los Ingresos y Egresos presupuestados para el Ejercicio de 1998 nos podemos dar cuenta que se tiene un déficit por un monto de 44'202,343.0 miles de pesos de acuerdo a lo siguiente:

Ingresos Ordinarios	866'086,600.0
Egresos	910'288,943.0
<b>Déficit</b>	<b>44'202,343.0</b>

Como puede observarse debido a que los Ingresos Ordinarios no cubren las necesidades estimadas, la Federación autoriza lo siguiente:

Endeudamiento Neto Externo	45'500,000.0 *
5,000 millones de dólares	
Tipo de Cambio aproximado \$ 9.10	
Endeudamiento Neto Interno	<u>65'000,000.0</u> *
<b>Endeudamiento Total</b>	<b>110,500,000.0 *</b>

\* Cantidades en miles de pesos.

Destacando que la Federación al autorizar este endeudamiento, estaría cubriendo el déficit resultante de la comparación anterior.



CAPÍTULO II  
"GENERALIDADES DE LOS PRESUPUESTOS"

Uno de los objetivos centrales de esta tesis, es mostrar los aspectos teóricos que rigen al presupuesto por programas, por tal motivo, no podemos pasar por alto que dicha técnica, entre otras bases, tiene los fundamentos del presupuesto, los cuales se ilustrarán en este capítulo. Dentro de los puntos que se exponen, destaca la clasificación del mismo, en la que podemos identificar el Presupuesto Público que es, el que delimitará el campo de acción sobre el cual realizaremos un estudio posterior.

## 1. CONCEPTO

**P**ara que se pueda llevar a cabo un análisis del presupuesto, es necesario partir desde un significado etimológico, hasta una definición compuesta de términos técnicos que nos facilite la comprensión del tema en general, debido a ello, a continuación expondremos algunas de las aportaciones efectuadas sobre la materia:

Etimológicamente la palabra “Presupuesto”, se compone de dos raíces latinas: “pre” que significa antes de, o delante de y “supuesto” - “fictus” que representa hecho, formado. Por lo que se concluye que Presupuesto significa antes de lo hecho.

“Un presupuesto es , simplemente un plan financiero... una herramienta de la gerencia para planear y controlar. El proceso presupuestal es un método para planear las operaciones de la empresa; es un esfuerzo continuo para definir lo que se debe hacer para cumplir con un trabajo de la mejor forma. No se debe pensar que el presupuesto es un arma para limitar los gastos: es una herramienta para obtener el más productivo uso de los recursos de la empresa.”<sup>1</sup>

En términos generales, la palabra presupuesto adoptada por la Economía Industrial, es: “La técnica de planeación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios”. Refiriéndose al Presupuesto como

---

<sup>1</sup> Luis Halme Levy Planeación Financiera en la Empresa, p. 109-110

herramienta de la Administración, se le puede conceptualizar, como: “La estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un período determinado”. En suma “El presupuesto es un conjunto de pronósticos referentes a un período precisado”<sup>2</sup>.

“Es un proyecto detallado de los resultados de un programa oficial de operaciones, basado en una eficiencia razonable. Aunque el alcance de la ‘eficiencia razonable’ es indeterminado y depende de la interpretación de la política directiva, debe precisarse que un proyecto no debe confundirse con un presupuesto, en tanto no provea la corrección de ciertas situaciones para obtener el ahorro de desperdicios y costos excesivos”<sup>3</sup>.

“Es un documento contable que presenta la estimación anticipada de los ingresos y gastos relativos a una determinada actividad u organismo para cierto período de tiempo”<sup>4</sup>.

Lo anterior, nos permite concluir que el presupuesto, “Es una herramienta que nos ayuda a estimar, en términos monetarios, los planes establecidos por una entidad, con el objetivo de anticipar los efectos financieros, controlar y por consiguiente optimizar sus recursos en un periodo previamente establecido”.

---

<sup>2</sup> Cristóbal del Río González. *El Presupuesto*, p. 1-5

<sup>3</sup> Jhon R. Bartizal. C P A : *Budget Principles and Procedure*, p 12.

<sup>4</sup> Diccionario Enciclopédico Larousse.

## 2. ANTECEDENTES

**P**odríamos decir que los presupuestos son tan antiguos como el hombre mismo, porque de alguna forma el ser humano siempre ha estado tratando de anticiparse al futuro, previendo que es lo que puede ocurrir y como va a enfrentarse a las situaciones; es sabido que en cierta forma, el hombre formulaba especulaciones acerca de cómo cazar, pescar, sembrar, etc., lo demuestra el hecho de que los egipcios hacían estimaciones para pronosticar los resultados de sus cosechas de trigo, con objeto de prevenir los años de escasez, y que los romanos estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados, para exigirles el tributo correspondiente.

- Se piensa que oficial e informalmente los presupuestos nacieron en Inglaterra en el siglo XVI; dos siglos después obtuvieron más formalidad cuando comenzó a utilizarse como ayuda en la Administración Pública, al someter el Ministro de Finanzas de Inglaterra a la consideración del Parlamento, sus planes de gastos para el periodo fiscal inmediato siguiente, incluyendo un resumen de gastos del año anterior, y un programa de impuesto y recomendaciones para su aplicación.
- En 1820 el sistema presupuestario fue adoptado en Francia, como base gubernamental, posteriormente en otros países europeos.
- En 1821 los Estados Unidos de Norteamérica implantan un presupuesto rudimentario en su gobierno.

- De 1912 a 1925 en E.U.A. se inicia su etapa de evolución y madurez, ya que la iniciativa privada comienza a observar que puede utilizarlos para controlar mejor sus gastos, en concordancia con el rápido crecimiento económico y de las nuevas formas de organización propias de la creciente industria; aprobándose la Ley del Presupuesto Nacional, y estableciéndose como instrumento de la administración oficial. Se inicia, ya en forma, la aplicación de un buen método de planeación empresarial, cuya eficacia pronto se hizo patente habiéndose integrado, con el correr del tiempo, un cuerpo doctrinal conocido como Control Presupuestal. A partir de esta época se exportó de América a Europa, básicamente a Francia y Alemania.
- Se lleva a cabo la publicación del libro de Mc kinsey, intitulado Control Presupuestal (Budgetary Control).
- En 1930 se lleva a efecto el primer Simposium Internacional del Control Presupuestal en Ginebra Suiza, integrado por representantes de veinticinco países, donde se estructuraron sus principios, para tener así un rango internacional.
- En México, en el año de 1931 las empresas de origen norteamericano, como la General Motors Co., y después la Ford Motors Co., establecieron la Técnica Presupuestal.
- De 1946 a 1964, en los E. U. A. el Departamento de Marina, presentó el Presupuesto por Programas; la Administración por áreas de responsabilidad, dio lugar a la Contabilidad y Presupuesto del mismo nombre y finalidad; el Departamento de Defensa, elaboró un Sistema de planeación por programas y presupuestos; el Departamento de Agricultura, intenta el Presupuesto Base Cero, siendo un fracaso.

- En 1954, en México, la SHCP inicia estudios para modificar su sistema presupuestario; como resultado, con estas nuevas ideas se abre la posibilidad de experimentar en paralelo el sistema tradicional y el Presupuesto por Programas dentro del Gobierno.
- En 1958, las Naciones Unidas publican un manual sobre las clasificaciones presupuestarias, según su carácter económico y su función, las que, con modificaciones, son adoptadas por la mayoría de los países de la región. Este fue el inicio del proceso de modernización del presupuesto, el cual se complementa con la experiencia desarrollada en Estados Unidos y los trabajos elaborados por CEPAL en materia de planificación y presupuesto.
- Para 1965 el Presidente de los E.U.A. introdujo oficialmente a su gobierno el sistema de Planeación por Programas y Presupuestos, creándose el Departamento del Presupuesto.
- En 1969, en México, se implanta en la UNAM el Presupuesto por Programas.
- En 1970 La Texas Instruments por medio de Peter A. Pyhrr hace otra versión del Presupuesto Base Cero, instrumentado por medio de paquetes de decisión, que fue aplicado en el Estado de Georgia.
- En México para el año de 1970 se adopta el Presupuesto por Programas en el Instituto Mexicano del Petróleo y en la Secretaría de Agricultura y Ganadería.
- En 1974, el Ejecutivo Federal de los Estados Unidos Mexicanos, propone la elaboración del Presupuesto de Egresos de la Federación de acuerdo al Presupuesto Por Programas.
- En 1980, México realiza una reestructuración en los recursos empleados para el manejo del Gasto Público.

- En la actualidad se manejan tres tipos de presupuestos: 1) Presupuesto por Programa, utilizado en la Administración Pública principalmente, 2) Base Cero, empleado por el Sector Público y Privado; y 3) El que tradicionalmente ha venido empleando el Sector Privado, caracterizado por sentar sus bases en los ingresos.



### 3. OBJETIVOS

**E**s común creer que presupuesto es sinónimo de planeación, por lo que con frecuencia es ubicado exclusivamente en esta etapa, no obstante, los objetivos que abarca esta técnica comprenden el proceso administrativo en su conjunto. A continuación se mencionarán brevemente, especificados en cada una de las etapas:

- ◇ PREVISIÓN. Tener anticipadamente todo lo necesario para la elaboración y ejecución del Presupuesto.
- ◇ PLANEACIÓN. Planificación unificada y sistematizada de las posibles acciones, en concordancia con objetivos. El presupuesto nos permite realizar una planeación cuantitativa y cualitativa detallada.
- ◇ ORGANIZACIÓN. Una adecuada, precisa y funcional estructura de la entidad, ya que al contar con una interdependencia departamental se tienen funciones específicas que se deben cumplir para llevar a cabo una buena implantación del mismo.
- ◇ DIRECCIÓN. Ayuda en las políticas a seguir, toma de decisiones y visión de conjunto, así como auxilio correcto y con buenas bases para conducir y guiar a los subordinados.
- ◇ CONTROL. Comparación a tiempo entre lo presupuestado y los resultados obtenidos, dando lugar a diferencias que podrían ser analizadas y estudiadas, y por consiguiente a correcciones y a replanteamientos oportunos.

Como puede observarse, con lo anterior se cubre a grandes rasgos los objetivos del presupuesto, sin embargo, los mismos pueden ser tan específicos como sean necesarios de acuerdo a la situación que se presente.

## 4. REQUISITOS PARA UN BUEN PRESUPUESTO

**A**unque debido a la naturaleza de los presupuestos no podemos tener un control total de ellos; si se desea cumplir con lo estimado, resulta indispensable observar ciertas condiciones que deben tomarse en cuenta en su estructuración, es por ello que se considera conveniente resaltar, de acuerdo a Cristóbal del Río, los siguientes requisitos:

- ⇒ Conocimiento profundo de la empresa o entidad en la cual se va a implantar.
- ⇒ Exposición del plan o política, para tener conocimiento de los objetivos que se buscan con la implantación del presupuesto por parte de las autoridades de la entidad, a través de manuales que nos permitan unificar el trabajo a realizar y la coordinación de las funciones necesarias.
- ⇒ Coordinación para la ejecución del plan o política. Nombramiento del Director del Presupuesto para que coordine todos los departamentos que intervengan, sincronizando sus actividades buscando tener disponible la información necesaria, que permita desarrollar sus estimaciones.
- ⇒ Fijación del período presupuestal. La determinación de éste opera en función de diversos factores, tales como: estabilidad o inestabilidad de las operaciones de la empresa, el período del proceso productivo, las tendencias del mercado, ventas de temporada, etc..

- ⇒ Dirección y Vigilancia. Una vez aprobado el presupuesto deberá ser llevado a cabo por las áreas involucradas en el mismo, dotándolas de instrucciones y recomendaciones que les permitan ponerlo en práctica. El siguiente paso será hacer un estudio minucioso de las diferencias que surjan de la comparación de los datos reales con los predeterminados para hacer las modificaciones pertinentes.
- ⇒ Apoyo Directivo. Es fundamental debido a que el presupuesto se convierte en un plan de acción operativo y de patrón de medida con lo ejecutado.

Todos estos requisitos juegan un papel determinante en el proceso presupuestario, sin embargo, a nuestro punto de vista el más importante es el apoyo directivo, ya que si no se tiene, no será posible ni la aplicación de la técnica.

## 5. CARACTERÍSTICAS

**E**l presupuesto cuenta con ciertos atributos que son indispensable para su aplicación, lo anterior, conlleva tener especial atención para que al ponerlo en práctica no sean perdidos, y por el contrario, se refuercen permitiéndonos así, cumplir satisfactoriamente con los requerimientos de esta técnica. Estas características son las siguientes:

- a) Como algo inherente a su naturaleza debe ser flexible, dado que están basados en estimación de acontecimientos futuros de realización pronosticare pero incierta y, sujetos a condiciones tales como variaciones en volúmenes, cambios de métodos operativos, de políticas internas y externas, etc., además de que la flexibilidad constituye un requisito de conveniencia y una gran ventaja a la vez, en oposición a la inflexibilidad que podría representar una barrera infranqueable para el adecuado desarrollo de la entidad.
- b) Sus bases deben ser fehacientes; las cifras presupuestadas deben fundamentarse en estudios, investigaciones y conclusiones lógicas y, las metas fijadas deben ser alcanzables.
- c) Deben ser específicos, concretos y objetivos.
- d) Su periodicidad debe ser uniforme.
- e) En forma genérica, constituyen uno de los mejores recursos de control para el hombre de negocios, sabiéndolos utilizar.

## 6. CLASIFICACIÓN

**E**xisten distintos tipos de presupuestos, los cuales se clasifican de acuerdo a sus características y los propósitos que persiguen; a continuación se expondrán algunas de ellas:

CRITERIO	CLASIFICACIÓN
1. POR EL TIPO DE EMPRESA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Públicos</li> <li>◆ Privados.</li> </ul>
2. POR SU CONTENIDO.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Principales</li> <li>◆ Auxiliares.</li> </ul>
3. POR SU FORMA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Flexibles</li> <li>◆ Fijos</li> </ul>
4. POR LA TÉCNICA DE VALUACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Estimados</li> <li>◆ Estándar</li> </ul>
5. POR SU REFLEJO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ De Posición Financiera</li> <li>◆ De Resultados</li> <li>◆ De Costos</li> </ul>
6. POR LAS FINALIDADES QUE PRETENDEN.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ De Promoción</li> <li>◆ De Aplicación</li> <li>◆ De Fusión</li> <li>◆ Por áreas y niveles de responsabilidad</li> <li>◆ Por programas</li> <li>◆ Base cero</li> </ul>

\* Cristóbal del Río González

Del cuadro anterior, podemos tomar en cuenta por su importancia, las clasificaciones por el tipo de empresa y por las finalidades que se pretenden; la primera, es relevante por ubicar en ella al Sector Público, y la segunda, por contener el Presupuesto por Programas, tema central de esta investigación.

## 7. PRINCIPIOS BÁSICOS DE ELABORACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS

**P**ara la elaboración de un presupuesto, es importante tomar en cuenta los principios que sean aceptados por la administración de la empresa, ya que dará una mayor seguridad, la cual se observará, no solo en la elaboración del presupuesto, sino también en el seguimiento y evaluación del mismo; a continuación se enlistarán algunos de ellos, tomando como base la aportación de Halme Levy:

- **Principio de la Precisión.** Cuantificar lo más exacto posible cada partida del presupuesto.
- **Principio de la Participación.** Involucrar a los participantes del presupuesto, tanto en su elaboración como en su control, dará mejores resultados.
- **Principio de la Unidad.** Considerar a la empresa como un todo integral, como una unidad funcional.
- **Principio de la Contabilidad.** Es importante tener definidas las áreas o departamentos de la empresa y establecer un sistema contable congruente, tanto para elaborar el presupuesto como para su control.

- **Principio de la Costeabilidad.** Evaluar si en realidad el sistema presupuestal que se implanta, nos dará los beneficios económicos que se esperan, o será más caro implantarlo que seguir igual.
- **Principio de la Flexibilidad.** Un presupuesto rígido no es útil, es necesario adaptarlo a la realidad.
- **Principio de la Predictibilidad.** Los presupuestos son estimados, por lo tanto, hay que predecir, hecho harto difícil en época cambiante o inestable.
- **Principio de la Determinación Cuantitativa.** Todas las estimaciones, predicciones, pronósticos, etc., se deben traducir a números, unidades y valores, para que el presupuesto sea evaluable, controlable y útil.
- **Principio de la Comunicación Efectiva en todos los sentidos.** Todos los involucrados deben tener amplia y efectiva comunicación, tanto del jefe hacia los subordinados como a la inversa.
- **Principio de Autoridad y Responsabilidad.** Al coordinador del presupuesto se le tendrá que otorgar la autoridad formal y moral completa, ya que es el único responsable, por lo que también requiere apoyo total de sus superiores.
- **Principio de la Coordinación de Intereses.** El responsable del presupuesto deberá ser también conciliador, porque tendrá que resolver los conflictos naturales entre las distintas áreas por sus particulares intereses.



- **Principio de Reconocimiento.** Es muy importante que se le reconozcan los logros al responsable del presupuesto, con actitudes y palabras, ya que será una carga de energía para seguir adelante.
- **Principio de las Excepciones.** Habrá que tomar en cuenta que nada es absoluto. Las excepciones hay que considerarlas como tales y no derrumbar el proyecto por ellas.
- **Principio de las Normas.** Hay que establecer las reglas, después conocerlas y por último, explicarlas y aceptarlas.

La realidad es que no todos los principios son aplicados efectivamente, pues podemos observar que la mayoría de los participantes no se involucran en el presupuesto y no tienen una adecuada comunicación; que la flexibilidad es manejada a tal grado que satisface intereses personales; o que en el peor de los casos, ni siquiera conocen los principios vigentes.

CAPÍTULO III  
"PRESUPUESTO POR PROGRAMAS"

**E**stablecer los fundamentos teóricos del Presupuesto por Programas, es uno de los aspectos más importantes y necesarios para el desarrollo de la presente investigación, por tal motivo, con este capítulo se pretende dar una explicación del universo sobre el cual se desenvuelve dicha técnica; entre los puntos que se plantean destaca el proceso de implantación, las etapas del proceso productivo, la estructura programática y la clasificación del gasto público.

## 1. CONCEPTO

**P**ara poder comprender el Presupuesto por Programas, es indispensable analizar las definiciones que aportan los cánones de la materia, no dejando fuera lo establecido en los documentos oficiales que emplea la Administración Pública Mexicana, es por ello, que se recopilan en este puntos las siguientes:

Es un instrumento de administración financiera que presupone la interpretación de los lineamientos que fluyen de la planeación. Contiene un conjunto armónico de programas y proyectos que han de realizarse a corto plazo y que permite la racionalización en el uso de recursos al determinar objetivos y metas; asimismo, permite identificar responsables del programa y establecer las acciones concretas para obtener los fines deseados. Técnica presupuestaria que pone especial atención a las acciones que se realizan más que a los bienes y servicios que se adquieren”<sup>1</sup>.

“Es la cuantificación monetaria de los objetivos específicos que el gobierno realizará para satisfacer las necesidades prioritarias de la sociedad, expresando el gasto público en relación con tales objetivos”<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Dirección General de Política Presupuestal de la Secretaría de Programación y Presupuesto.

<sup>2</sup> José Diego Sandoval: El Presupuesto por Programas como herramienta de control en las Finanzas Públicas, p. 91

“Es un conjunto de técnicas y procedimientos que sistemáticamente ordenados en forma de programas y proyectos, muestran las tareas a efectuar, señalando objetivos específicos y sus costos de ejecución, además de racionalizar el gasto público, mejorando la selección de las actividades gubernamentales”<sup>3</sup>.

“Es un sistema en que se presta especial atención a las cosas que un gobierno realiza, más bien que a las cosas que adquiere. Las cosas que un gobierno adquiere, tales como servicios personales, provisiones, equipos, medios de transporte, etc., no son naturalmente, sino medios que emplea para el cumplimiento de sus funciones. Las cosas que un gobierno realiza en cumplimiento de sus funciones pueden ser carreteras, escuelas, tierras bonificadas, casos tramitados y resueltos, pedidos expedidos, informes preparados, o cualquiera de las innumerables cosas que se puedan definir”<sup>4</sup>.

“Se desarrolla y se presenta a base del trabajo que debe ejecutarse, atendiendo a objetivos específicos y a los costos de ejecución de dicho trabajo”<sup>5</sup>.

“Es una técnica presupuestal que, basa su operación en la determinación de las actividades que, coordinadas en forma de programas, deben desarrollarse para cumplir los objetivos institucionales de una entidad, señalando los costos de ejecución de dichas actividades y estableciendo parámetros que servirán de base para la evaluación de los resultados obtenidos”<sup>6</sup>.

---

<sup>3</sup> Cristóbal del Río González *El Presupuesto*, p. V-6

<sup>4</sup> Subdirección Fiscal y Finanzas del Departamento de Asuntos Sociales de las Naciones Unidas *Manual de Presupuestos por Programas y Actividades*. Septiembre de 1962.

<sup>5</sup> Francisco Vázquez Arroyo: *Presupuestos por Programas para el Sector Público de México*, p. 20

<sup>6</sup> María Olympia Fabiola Ramírez Carrillo: *El Presupuesto por Programas y su aplicación en la UNAM*, p. 3.

“Es el instrumento de realizaciones del gobierno a corto plazo mediante la prestación de servicios y la ejecución de obras de desarrollo; juega un papel importante para la racionalización del gasto público, poniendo énfasis en las cosas que el gobierno hace, en lugar de referirse simplemente a las cantidades gastadas. Asimismo, es un instrumento que refleja los resultados de los planes de desarrollo económico a largo, mediano y corto plazo”<sup>7</sup>.

De los conceptos anteriores, podemos resaltar que el Presupuesto por Programas “Es una técnica que emplea el Gobierno como instrumento financiero-administrativo para llevar a cabo objetivos específicos organizados en programas, los cuales tienen un costo de ejecución que permite la racionalización del Gasto Público, con la finalidad de cumplir las funciones que le son encomendadas”.

Otro aspecto en que también estamos de acuerdo, es que esta técnica pone especial atención a lo que realiza más que a lo que adquiere.

---

<sup>7</sup> Mario Martínez Silva: *Ensayo de un Diccionario de Política y Administración Pública*. p. 298 y 299.

## 2. ANTECEDENTES

**P**ara la presentación de los antecedentes que tiene la técnica del Presupuesto por Programas , se optó por organizarlos en décadas, con la intención de dar un seguimiento cronológico más entendible y menos tedioso para el lector, de esta manera haremos un reconocimiento desde los años veintes, presentando un apartado especial de los hechos más relevantes ocurridos en México.

### **DÉCADA DE LOS VEINTES.**

Se tiene el antecedente, que en los Estados Unidos de Norteamérica los Presupuestos por Programas fueron adoptados por primera vez en la Industria Privada, siendo las Compañías Du Pont y General Motors las pioneras de esta técnica. Es importante resaltar que fue empleada como una herramienta administrativa más que financiera.

### **DÉCADA DE LOS TREINTAS.**

Hasta la gran crisis económica de los años treinta prevaleció en los países latinoamericanos un modelo económico basado en la exportación de las materias primas, cuya extracción y elaboración estaba fundamentalmente en manos de sectores primados extranjeros. Durante esta etapa del desarrollo económico de estos países, el Estado tenía un papel pasivo y su acción era de carácter complementario y de apoyo a los intereses

---

económicos del sector privado interno ligados al capital internacional. La acción del sector público se centró en la creación de una cierta infraestructura económico en materia de vías de comunicación internas, puertos, energía y riego al servicio de la extracción, producción y exportación de las materias primas.

### **DÉCADA DE LOS CUARENTAS.**

A partir de los años cuarenta y por la influencia de la segunda guerra mundial, se generaliza en mayor o menor grado en casi todos los países, un proceso de sustitución de importaciones, en el que el Estado adquiere un papel dinámico, al transformarse en factor principal de un reciente proceso de industrialización.

El Estado comienza a intervenir en el mercado, controla las divisas, fija precios a determinados artículos, establece salarios mínimos, controla las importaciones y establece una planificación de las inversiones y del gasto en general.

Estas nuevas funciones del Estado obligan a expandir el gasto público, el cual pasa a tener una mayor participación en el producto interno bruto y en la inversión total , haciéndose evidente la importancia del presupuesto público en América Latina como instrumento de la política económica y fiscal que debe reflejar las fuentes de financiamiento y los niveles de producción de bienes y servicios para la obtención de los objetos del desarrollo económico-social en el corto plazo.

En los Estados Unidos de Norteamérica, el Gobierno Federal estableció por primera vez el Presupuesto por Programas.



En el año de 1946, el Departamento de Marina de los Estados Unidos de Norteamérica presentó su presupuesto para 1948; haciendo dos sistemas de clasificación, uno por el objeto de gasto y otro por programas.

En Estados Unidos la Ley de Seguridad Nacional, estableció 1949 que el Presupuesto de la Defensa Nacional debería ser preparado, presentado y justificado con el sistema presupuestal por programas.

El papel que paulatinamente vino adquiriendo el Sector Público en la economía, hizo imperiosa la necesidad de acometer la modernización del Presupuesto, instrumento básico con que cuenta el Gobierno para materializar las políticas de corto plazo. Es así como el crecimiento del Sector Público en los países del área y la ampliación de los objetivos que deben alcanzar a través del presupuesto, han ido acompañados de un continuo y sostenido mejoramiento de la técnica presupuestaria.

### **DÉCADA DE LOS CINCUENTAS.**

En la década de los años 50, y considerando que el Presupuesto no suministraba una serie de informaciones imprescindibles para manejar más eficientemente las políticas presupuestarias, se introducen una serie de clasificaciones de los gastos e ingresos públicos, asimismo, se revisan las clasificaciones por objeto del gasto, a efecto de que éstas brinden información útil para vincular la demanda pública con las cuentas de la contabilidad económica.

En 1958 las Naciones Unidas publican un Manual sobre las clasificaciones presupuestarias, según su carácter económico y su función, las que, con modificaciones, son adoptadas por la mayoría de los países de la región. Este fue el inicio del proceso de modernización del Presupuesto, el cual se complementa con la experiencia desarrollada en Estados Unidos con la aplicación del Presupuesto por Programas y los trabajos efectuados por CEPAL en materia de Planificación y Presupuesto.

En 1959 en Santiago de Chile, se llevó a cabo un seminario en que se recomienda a los países sudamericanos la adopción de la técnica del presupuesto por funciones y actividades, en base a estas recomendaciones, los gobiernos de estos países iniciaron el cambio del Presupuesto Tradicional al Presupuesto por Programas, asesorándose de las técnicas que recomendaba la ONU. En ese año se imparten cursos intensivos y especializados por parte del Instituto latinoamericano de Planificación Económica y Social a fin de modernizar sus sistemas presupuestarios. Es en este año, cuando Panamá adopta este nuevo sistema.

### **DÉCADA DE LOS SESENTAS.**

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

Fue hasta el año de 1965, cuando el Presidente Lyndon B. Johnson, de los Estados Unidos de Norteamérica, con base en los resultados del Presupuesto del Departamento de la

Defensa, decretó que todos los organismos federales adoptaran esta técnica basándose en las siguientes razones: 1) Identificar las metas nacionales con mayor precisión y determinar la prioridad entre ellas, 2) Desarrollar y analizar otros medios para alcanzar las metas, 3) Proyectar los costos de sistemas a largo plazo y relacionarlos con los beneficios de cada programa, 4) Especificar planes para los próximos y que alcanzaran los objetivos establecidos, 5) Reforzar el control sobre programas y presupuestos mediante el análisis y la medición mejorados de la elaboración del programa, en relación con el costo.

En ese año se crea el Departamento del Presupuesto, el cual se formaba por especialistas, técnicos y administradores, quienes daban las bases para que las distintas Secretarías formularán sus Presupuestos por Programas, con las distintas categorías de subprogramas, actividades, proyectos, etc., indicando los objetivos básicos en cada caso.

El Departamento de Presupuestos, con base en los Presupuestos que le son proporcionados por cada Secretaría, hace una comparación de los mismos, hasta armonizarlos y concentrarlos, para así formular el Presupuestos por Programas definitivo del Gobierno Federal.

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

En América Latina los Presupuestos por Programas se implantaron con base en los planes de desarrollo y los programas a realizarse para lograrlos

Apoyados en esta nueva técnica, los países que adoptaron este sistema son los siguientes: Colombia (1960), Paraguay (1962), Perú (1962), Costa Rica (1963), Brasil (1964) y Chile (1967).

### EN MÉXICO.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público inició estudios para modificar el sistema presupuestario en 1954, año en que el subsecretario de Hacienda, Rafael Mancera expuso las nuevas ideas referente al presupuesto como instrumento y ajuste de la economía nacional y como mecanismo de redistribución del ingreso, asimismo, recomendó la conveniencia del presupuesto por programas y lo estableció de manera experimental en paralelo con el sistema tradicional.

Una de las principales causas que impidieron la implantación del nuevo sistema, fue el intento de trabajar un tiempo en paralelo con los dos sistemas, así como también el establecimiento desde un principio de requisitos muy sofisticados que fue difícil cumplir. La práctica había demostrado que pronto se abandonaría el nuevo sistema y se inclinaría por la estructura tradicional.

En 1966, la UNAM desarrolló modificaciones a su sistema de presupuesto tradicional, con la finalidad de establecer elementos que le permitieran conocer el destino del gasto de inversión, así como la integración del costo en sus diferentes actividades. En la formulación de su anteproyecto de presupuesto para el ejercicio 1968, amplió el catálogo de

cuentas de egresos, identificó calendarios de pagos relacionando los egresos y los ingresos y solicitó a cada una de sus dependencias la descripción de sus programas de trabajo.

En el anteproyecto de presupuesto para 1969 la UNAM. prevé la implantación del sistema de presupuesto por programas, considerando su consolidación en un proceso gradual de varios años para la obtención de resultados satisfactorios.

El Instituto Mexicano del Petróleo, en 1969 inició la primera etapa del establecimiento del sistema de presupuesto por programas, al elaborar el plan económico de Petróleos Mexicanos, proponiéndose continuar con una segunda etapa en 1970.

En 1970, la Secretaría de la Presidencia, en colaboración con la Secretaría de Agricultura y Ganadería, experimentan las modificaciones necesarias al sistema tradicional con miras a la aplicación del sistema de presupuesto por programas para evaluar con mayor precisión el destino más conveniente y el empleo más eficaz de los recursos humanos, naturales y financieros.

A fines de 1974, el Ejecutivo Federal dispuso que se iniciaran estudios para que el presupuesto de egresos de la federación se organizara con miras al cambio de registro de presupuesto tradicional al de la técnica de presupuesto por programas.

Las funciones generales de control administrativo del presupuesto de egresos de la federación y de los programas de inversión-financiamiento, se realizaban por medio de tres Secretarías de Estado: Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Secretaría de Patrimonio Nacional y Secretaría de la Presidencia, las que formaban una especie de núcleo tripartita de control, fundamentado en diversos ordenamientos legales como lo eran éstas otras; la Ley

de Secretarías y Departamentos de Estado, la Ley de Control por parte del Gobierno Federal de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal, la Ley Orgánica del Presupuesto de Egresos de la Federación, la Ley de Inspección de Adquisiciones, y la Ley de Inspección de Contratos y Obras Públicas.

En 1975, la actualmente desaparecida, Secretaría de Programación y Presupuesto dependiente de la SHCP. en coordinación con las oficinas mayores de las tres dependencias citadas, llevan a cabo estudios e intercambian opiniones con la finalidad de determinar la estrategia de la implantación de la nueva técnica presupuestaria adecuándola a las condiciones propias del sector público mexicano. Se hicieron adecuaciones al sistema presupuestario existente, entre otros, la compactación de partidas presupuestales y el registro del gasto a nivel partida por el de a nivel concepto; se conjuntaron alternativas en cuanto a la viabilidad e implantación del nuevo sistema, se analizaron ventajas y desventajas, y dado las experiencias de algunos intentos en México y la implantación del sistema con otros países, se optó por suprimir el sistema del presupuesto tradicional e introducir en forma gradual y paulatina la técnica del presupuesto por programas, obligando así a que todos los niveles de la administración pública, participaran activamente en el diseño, manejo e implantación del sistema, ya que ésta implicaba la determinación de objetivos y metas a lograr, así como de las unidades responsables de su ejercicio.

Para 1976, el tomar la decisión de suprimir el modo tradicional de elaboración del presupuesto obligándose al sector público a otorgar la debida importancia a la nueva técnica adoptada, implicó relacionar la estructura programática con la organización administrativa

existente, identificando de esta manera los programas de los ramos con las secretarías, subsecretarías y oficialías mayores y los subprogramas con las direcciones generales. En el caso de los organismos descentralizados y empresas de participación estatal controlados presupuestalmente, se identificaron los programas con las direcciones generales y los niveles inmediatos subsiguientes con subprogramas. En algunos organismos y empresas esta identificación se hizo con base en el proceso de producción y venta. En lo referente a las adecuaciones propiamente técnicas, cabe destacar que se modificó la clave presupuestal, suprimiendo la unidad, subunidad, guión y subguión, e incorporando el programa, el subprograma y, en algunos casos la actividad. En las fases de ejecución y control se llevaron a cabo cambios, como los registrados en las órdenes de pago y pedidos.

A partir de enero de 1977, la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y la Ley del Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal marcan el punto de partida de la reasignación de funciones de las diferentes dependencias del ejecutivo federal. La primera crea la Secretaría de Programación y Presupuesto ( SPP. ) y la segunda permite instrumentar el mecanismo de programación y presupuestación idóneo, que conjuga las acciones de largo, mediano y corto plazo.

Por conducto de dicha Secretaría, se readecuaron las estrategias metodológicas y los lineamientos generales, tanto en materia de política económica, como en el proceso de programación y presupuestación. Los cambios y modalidades de trabajo más significativos que se introdujeron para ese año, fueron:

- Introducción de un sistema de captación de información, con base en movimientos devengados para los organismos descentralizados y empresas de participación estatal controlados presupuestalmente.
- Manejo exclusivo de la categoría programa.
- Estructuración de la clave presupuestaria.
- Solicitud, por vez primera, en forma tripartita, en un solo oficio del anteproyecto de presupuesto a las entidades del sector público sujetas a control directo. Esto se reflejó en un mejor entendimiento y coordinación para la formulación e integración del Presupuesto de Egresos de la Federación.

Entre los principales avances del presupuesto por programas para 1979 con respecto a los anteriores fueron los siguientes:

- a) Se supeditó la asignación de recursos a las prioridades de los planes sectoriales existentes y a los lineamientos programáticos.
- b) Se logró tener una mayor participación de los coordinadores de sector en la formulación del presupuesto, y se vigorizó la coordinación interna de las áreas de la SPP., involucradas en este proceso.
- c) Se estableció una mayor armonización entre el programa presupuesto con el programa financiero, que elaboró la Secretaría de Hacienda y Crédito Público



d) Se avanzó en la búsqueda de mayor congruencia de los datos entre la programación sectorial y la estatal, a efecto de que el presupuesto se convirtiera, efectivamente, en el instrumento básico para la ejecución de los programas sectoriales y regionales.

El año de 1980, marca una etapa importante en los avances del presupuesto por programas en México, al iniciarse un proceso más profundo de cambios a las estructuras, sistemas y procedimientos empleados en el manejo del gasto público.

De esta manera, se ponen en marcha sus programas de reforma presupuestaria encaminados a lograr una evolución más rápida y eficiente hacia la normatividad, apoyo y orientación global, en aspectos de programación presupuestaria para todo el sector público, transformando substancialmente el concepto de la administración presupuestaria tradicional, hacia un nuevo enfoque que permita integrar y coordinar el esfuerzo sectorial y regional en materia presupuestaria, en concordancia con las directrices emanadas de la planeación para el desarrollo.

Sobresalen dentro de estos programas, los relativos a: la corresponsabilidad en el gasto público federal, que es un sistema a través del cual se descentralizan las funciones de autorización y control *a priori* del ejercicio del gasto en las dependencias coordinadoras de sector, aprovechando el esquema de sectorización de la administración pública federal. Por otra parte, los programas relativos a los sistemas de información y de control de gestión de programas y proyectos prioritarios, se concretizan con la implantación de un sistema de control y seguimiento físico y financiero (COSEFF), el cual permite comprobar que la calendarización y el avance físico de los principales programas y proyectos, realizados por

las entidades del sector público, estén acordes con lo programado y que los recursos, tanto de gasto corriente como de inversión estén siendo ejercidos eficientemente.

Asimismo, en materia de administración de recursos presupuestarios por concepto de servicios personales, se descentralizó en las dependencias y entidades la facultad de ejercer éstos, sin necesidad de obtener autorizaciones previas por parte de la SPP., lográndose así mayor oportunidad y agilidad en el pago de las remuneraciones del personal civil federal.

### 3. OBJETIVOS

**E**l Presupuesto por programas nos permite determinar e identificar las metas en términos cuantitativos y cualitativos, además de establecer los costos y responsabilidades que las unidades ejecutoras del gasto adquieren en el cumplimiento de los programas, subprogramas, objetivos metas y/o submetas planteados.

Tomando en cuenta lo anterior podemos afirmar que los objetivos generales que se persiguen al implantar esta técnica presupuestaria son los siguientes:

- ◆ Cuantificar monetariamente el costo de las actividades que una entidad debe realizar para poder llevar a cabo sus funciones.
- ◆ Clasificar el gasto de acuerdo a su objeto, es decir, de acuerdo a la finalidad que pretenden.
- ◆ Facilitar el establecimiento de prioridades al fijar los objetivos, ya que no se pueden abarcar todos ellos simultáneamente.
- ◆ Establecer compatibilidad entre los objetivos fijados
- ◆ Plantear los objetivos por medio de metas cuantificables, para que éstas a su vez integren programas.
- ◆ Racionalizar el gasto

- ♦ Servir como un instrumento del Gobierno; para cumplir las funciones que le fueron encomendadas de una manera organizada y clara.

El objetivo más relevante a nuestro parecer, es la racionalización del gasto; si los recursos presupuestales no se dieran mensualmente, los funcionarios perderían el control de los mismos, y tal vez en los últimos meses del año ya no contarían con la solvencia suficiente para cumplir con los compromisos de la entidad; sin embargo, cabe señalar que el racionalizar no garantiza la optimización.

## 4. CARACTERÍSTICAS

**D**ebido a que el Presupuesto por Programas es la técnica que el Gobierno emplea como la principal herramienta para llevar a cabo la Administración de los recursos financieros, es necesario que sean planteados los principales atributos que posee, para así darnos cuenta de los motivos por los cuales es utilizada aún en la actualidad. Para tal efecto se tomarán como base las características que María O. F. Ramírez Carrillo expone en su tesis denominada “El Presupuesto y su aplicación en la UNAM”:

- \* Se formula y ejecuta con técnicas empleadas en los procesos de planificación.
- \* Sirve de instrumento de ejecución de los planes generales de desarrollo.
- \* Es una técnica que da suma importancia a los resultados obtenidos.
- \* Permite ser controlado con la minuciosidad que requiere el manejo de los fondos públicos.
- \* Contiene una serie de índices y precios que posibilita la comparación entre programas similares y permiten la determinación del grado de aprovechamiento de los recursos.
- \* Determina los costos de las actividades concretas que una entidad debe realizar para cumplir los programas a su cargo.
- \* El sistema contable debe estar plenamente ligado con el sistema presupuestal.
- \* Interrelaciona los programas.

- \* Se obtienen oportunamente elementos de juicio que permiten rectificar a tiempo las acciones programáticas y obtener óptimos resultados.
- \* Contribuye con la eficiencia en la producción de bienes y servicios estatales

## 5. PRINCIPIOS APLICABLES AL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS.

**A**l igual que toda técnica el Presupuesto por Programas requiere de un conjunto de normas, mismas que adquieren la denominación de principios, cuyo propósito fundamental es el garantizar una mayor razonabilidad en la utilización de la técnica presupuestaria; para tal efecto, nos apoyaremos en las aportaciones de Gonzalo Martner, Ma. Estela Gómez y Alberto Block para exponer los principios comúnmente aceptados, los cuales son:

- ⇒ UNIDAD. Consiste en la reunión o agrupación de todos los gastos y recursos del Estado en un documento único. (Presupuesto de Ingresos y Egresos de la Federación).
- ⇒ UNIVERSALIDAD. El presupuesto debe reunir todos los elementos sustantivos que sean necesarios, tanto desde el punto de vista físico (programas, metas, etc.) como financiero.
- ⇒ PERIODICIDAD. El duración legal es de un año, se afirma que el periodo presupuestario no debe ser tan amplio que imposibilite la previsión, ni tan breve que impida la realización de los programas.
- ⇒ EQUILIBRIO. La teoría económica sobre el equilibrio presupuestario es totalmente estructuralista, ya que permite explicar la causas del déficit o superávit inducido.

- ⇒ EXACTITUD. Está referida a que todos los recursos y gastos deben ser calculados de acuerdo a las previsiones de ingresos y egresos.
- ⇒ EXCLUSIVIDAD. Este principio sostiene que el presupuesto solo debe relacionarse con materias financieras y programáticas, excluyendo cuestiones legales que tiendan a limitar el uso de los fondos.
- ⇒ FLEXIBILIDAD. El Presupuesto por Programas requiere de revisiones periódicas; por tanto necesita ser estructurado de tal forma que se pueda ir adaptando.
- ⇒ CLARIDAD. Se deriva del cumplimiento de los anteriores: este principio, persigue la claridad, previsión y concreción del presupuesto a fin de que facilite la gestión pública y la comprensión de los propósitos del presupuesto por parte de la opinión pública, los funcionarios y los integrantes del Poder Legislativo.
- ⇒ PUBLICIDAD. Existe la necesidad de difundir el presupuesto, de tal manera que sea conocido por todos los sectores sociales y económicos del país.
- ⇒ PROGRAMACIÓN. El presupuesto debe ser elaborado de acuerdo a los planes de corto, mediano y largo plazos, armonizando y dando coherencia a los programas.
- ⇒ PARTICIPACIÓN: La implantación y operación requiere interesar, convencer y preparar al personal para que su participación sea adecuada y efectiva.
- ⇒ OPORTUNIDAD: Requiere ser formulado y aprobado antes de iniciar el periodo que cubre.



De lo anterior podemos concluir, que lo más relevante es el cumplimiento de esos principios, ya que al hacerlo se estará conservando la esencia de esta técnica. No se trata de caer en lo reiterativo, sino en recalcar la importancia, de que no importa cuantos principios existan sino cuantos y cuales sean aplicados, ya que si se dejan fuera los fundamentales se estará cayendo también en un grave error.

## 6. DIFERENCIA ENTRE EL PRESUPUESTO TRADICIONAL Y EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

**D**e acuerdo a Francisco J. Osorio Corres las diferencias entre el presupuesto tradicional y presupuesto por programas pueden resumirse de la siguiente forma:

### POR SU FINALIDAD

- ◆ Tradicional: Detalla las adquisiciones del gobierno.
- ◆ Programas: Enfatiza lo que realizará con los fondos disponibles.

### POR SU UTILIDAD PARA LA PLANIFICACIÓN

- ◆ Tradicional: No facilita la planificación e impide la coordinación entre las metas de largo plazo y las acciones que deben desarrollar los servicios.
- ◆ Por Programas: Forma parte del proceso de planificación transformando los objetivos generales de los planes en presupuestos operativos anuales.

### POR SU DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS Y METAS.

- ◆ Tradicional: Quedan ocultos en el detalle de las partidas de gastos.

- ◆ Por Programas: Señala metas de corto plazo en concordancia con los objetivos de plazos medios y largo.

#### POR EL CONTROL DE EJECUCIÓN

- ◆ Tradicional: Pone énfasis en el control financiero legal.
- ◆ Por Programas: Pone énfasis en las realizaciones de los programas.

#### POR LA EVALUACIÓN DEL GRADO DE EFICIENCIA EN LA PRODUCCIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS.

- ◆ Tradicional: No permite evaluar ni medir la eficiencia por falta de control en la realización de resultados.
- ◆ Por Programas: Pone de manifiesto las ineficiencias de la administración.

#### POR LA DETERMINACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN DEL PRESUPUESTO.

- ◆ Tradicional: Diluye la responsabilidad por los resultados de la gestión administrativa y acentúa la responsabilidad normal.
- ◆ Por Programas: Precisa la responsabilidad al determinar la meta por alcanzar.

#### POR DUPLICACIÓN DE ATRIBUCIONES.

- ◆ Tradicional: No permite identificar las atribuciones duplicadas.
- ◆ Por Programas: Por la combinación eficaz institucional identifica las atribuciones duplicadas.

## POR LA FORMA DE PRESENTACIÓN.

- ◆ Tradicional: Muy inorgánica, carente de elementos de información.
- ◆ Por Programas: Debidamente estructurada con relación a diversos factores y con información sobre el gasto.

## POR LA NATURALEZA DEL PROCESO PRESUPUESTARIO.

- ◆ Tradicional: Proceso empírico o mecánico.
- ◆ Por Programas: Proceso con base técnica y características bien definidas.

Para efectos del presente, en la siguiente página se incluye también el cuadro de diferencias elaborado por la Comisión General de Presupuestos de la Secretaría de la Presidencia, con el cual se pretende dar un punto de vista diferente y formal.

De acuerdo a ambas comparaciones, podemos concluir que mientras el presupuesto tradicional maneja un enfoque global, el presupuesto por programar se particulariza por la especificidad con que manipula su operación.

# DIFERENCIAS ENTRE EL PRESUPUESTO TRADICIONAL Y POR PROGRAMAS \*

ELEMENTOS DE COMPARACIÓN	TRADICIONAL	POR PROGRAMAS
Por la finalidad.	Hace hincapie en las cosas que el gobierno compra.	Destaca las cosas que el gobierno realiza.
Por el uso de los sistemas de clasificación.	Se basa en las clasificaciones institucional y por objeto del gasto que no se prestan para análisis de la política fiscal.	Utiliza clasificaciones: económica, funcional, por programas, institucional, por objeto, según moneda, por resultados que facilitan el análisis de la política fiscal.
Por la forma de presentación.	Muy inorgánica y carente de elementos de información.	Debidamente estructurada con relación a diversos factores que facilitan amplia información sobre el gasto.
Por la conexión con la planificación.	No facilita la planificación y a veces ni siquiera considera este aspecto.	Forma parte del proceso de planificación, coordina las realizaciones anuales con los planes.
Por la identificación de objetivos y metas	No permite identificar objetivos y metas por que no forman parte del proceso de planificación.	Identifica las metas con relación a los planes de largo y mediano plazo porque es parte del proceso de planificación.

(Continuación)

ELEMENTOS DE COMPARACIÓN	TRADICIONAL	POR PROGRAMAS
Por las unidades de asignación de recursos	Asigna recursos a organismos administrativos y según el objeto de gasto.	Asigna los recursos a los programas de acuerdo con las metas establecidas por cálculo de costos unitarios.
Por la forma de control.	Destaca el control financiero y legal.	Hace incapié además en las realizaciones físicas.
Por la finalidad de determinar la eficiencia	No puede determinar el grado de eficiencia por falta de control de avances y evaluación de resultados.	Permite determinar el grado de eficiencia como resultado del control de la ejecución y de la medición de los resultados.
Por la posibilidad de establecer la responsabilidad.	Establece sólo responsabilidad legal y financiera.	Además de la legal y financiera, también la responsabilidad por falta de ejecución conforme a las metas.
Por la posibilidad de establecer la duplicidad.	Por su forma y contenido no permite identificar las duplicaciones.	Identifica casi de inmediato las duplicaciones mediante la clasificación combinada funcional-institucional.
Por la naturaleza del proceso presupuestado.	Proceso empírico, mecánico y unitario.	Proceso con bases técnicas y características bien definidas.

\* Documento interno de la Comisión General de Presupuestos de la Secretaría de la Presidencia, República de México.

## 7. PROCESO DE IMPLANTACIÓN.

Considerando la importancia que tiene el Presupuesto Por Programa, y evaluando los resultados obtenidos a través del mismo, es necesario establecer un procedimiento en el que se defina su implantación detallando las etapas, de tal manera que nos permitan garantizar un inicio exitoso, si son llevadas a cabo correctamente.

El seminario de Presupuestos, celebrado en Santiago de Chile en 1959, estableció distintas etapas para implantar el sistema como una nueva modalidad de la Administración Pública de un país, las cuales son:

1. Obtener apoyo de autoridades políticas para la aplicación del Presupuesto Por Programa.
2. Formar un grupo de trabajo a nivel de la Oficina Central de Presupuesto, para que tenga a su cargo el diseño del nuevo sistema presupuestal, que será aplicado de acuerdo a las condiciones y necesidades del país; después se procederá a sugerir programas a ejecutar de acuerdo a cada función.
3. Organizar seminarios para adiestrar funcionarios de dependencias, organismos, entidades, etc. y elaborar en cooperación con ellos, las modalidades de aplicación del sistema en sus respectivas dependencias.
4. Preparar material (manuales, instructivos, formularios, etc.) para que los funcionarios confeccionen sus programas y peticiones de gastos.

5. Difundir la técnica presupuestal en todos los niveles de la Administración, y en la opinión pública.
6. Crear incentivos para los funcionarios públicos a fin de estimularlos en la promoción del nuevo sistema.
7. Proporcionar asistencia técnica a las unidades ejecutoras, para la preparación de programas y peticiones de gastos por medio de formularios en cumplimiento con los instructivos.
8. Coordinar los distintos programas entre sí y preparar el proyecto de Presupuesto con forme a las técnicas de Presupuesto Por Programas.

A continuación, se expondrá el proceso que debe llevarse a cabo en la implantación del Presupuesto Por Programas en una Institución Pública:

1. Definir en primera instancia los objetivos de la entidad de acuerdo a las funciones que le son encomendadas.
2. Jerarquizar los objetivos de acuerdo a prioridades y atribuciones legales, que se encuentren vigentes.
3. Lo anterior, se materializa en la creación de programas de acción, los cuales deben de estar bien definidos e integrados por sus respectivos subprogramas, proyectos o actividades, etc. Con su definición de metas a alcanzar a corto y largo plazo y su debida cuantificación física y financiera.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**



4. Ensamblar toda la información para establecer una matriz programática inicial, que permita identificar más claramente la interrelación de los programas, considerando programas prioritarios y programas de apoyo.
5. Establecer cuestionarios que ayuden a las unidades administrativas a conceptualizar e insertar sus actividades de los distintos programas, con objeto de examinar la estructura administrativa responsabilizando a cada departamento de un programa completo o parte de él .
6. Organización de un sistema de informes internos que apoyen la técnica y que permitan la comparación de resultados con los programado.

Como una opinión muy particular, diremos que la implantación es la base primordial para la aplicación del Presupuesto por Programas, ya que es aquí, donde se establecen los cimientos que nos conllevan hasta cierto punto, a que la operación de esta técnica alcance su finalidad.

## 8. ETAPAS DEL PROCESO PRESUPUESTARIO.

**U**na vez que se halla implantado el Presupuesto Por Programas, es indispensable contar con un ciclo presupuestario, ya que año con año, se aplicará en forma interactiva.

Podemos definir el ciclo presupuestal como: “Un proceso continuo, dinámico y flexible, a través del cual se programa, formula, discute, aprueba, ejecuta, controla y evalúa la actividad de una entidad pública en sus dimensiones físicas y financieras”<sup>8</sup>.

### 1. FORMULACIÓN.

Esta etapa tal vez sea la más importante, pues en ella deben fijarse las bases, que podrán dar lugar a resultados satisfactorios, si son ejecutadas correctamente. Las fases que comprende son las siguientes:

#### ◆ RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.

En esta fase se solicita a las áreas correspondientes (personal, adquisiciones, servicios generales, obras, etc.) la información que nos permita conocer cuales son las necesidades estimadas para el ejercicio que se va a iniciar, proporcionadas en unidad de medida y en costo. Esta fase se realiza aproximadamente en el mes de julio.

---

<sup>8</sup> Rodolfo Coeta Mota: El Presupuesto, Planeación y Elaboración, p. 75.

◆ PROYECCIONES.

Tomando en consideración la información recopilada, se lleva a cabo la proyección de necesidades, apoyándonos e incurriendo en información e índices inflacionarios proporcionados por el Gobierno Federal (Proyecciones Macroeconómicas). Esta fase se realiza aproximadamente en el mes de agosto.

◆ ANTEPROYECTO DEL PRESUPUESTO.

Es un documento a través del cual se expone detalladamente las necesidades proyectadas de una dependencia, que irán acompañadas de su respectiva justificación. Se integra aproximadamente en el mes de septiembre.

En esta etapa, es de suma importancia elaborar una calendarización de recursos, adecuada a las necesidades; haciéndose a nivel de partida, ya que si no se realiza de esa manera en la fase operativa se tendrán dificultades en el ejercicio.

El anteproyecto está constituido por una serie de formatos oficiales propuestos por la Subsecretaría de Egresos dependiente de la SHCP. Debido a la disponibilidad de la información como ejemplo, se mostrarán los que la Dirección General de Programación y Presupuesto de la Secretaría de Finanzas propone para las Dependencias del Departamento del Distrito Federal, mismos que se incluyen en el Apéndice 1 de ésta tesis

Desde el punto de vista financiero, los formatos más importantes son los que contienen:

- ◇ El Presupuesto por partida en forma calendarizada.
- ◇ El Programa Operativo Anual (F6).

- ◊ Las acciones adicionales (F6A).
- ◊ El Presupuesto de acuerdo a la clasificación económica: gasto de operación y de capital (F1, F3 y Carátulas).

◆ NEGOCIACIÓN INTERNA.

Una de las fases de la etapa de formulación es la relativa a las negociaciones internas de la dependencia ejecutiva. Por lo general, estas negociaciones se realizan en dirección ascendente, es decir, se efectúan entre funcionarios de menor a mayor jerarquía administrativa hasta lograr la aprobación del titular del órgano público. Se lleva a cabo aproximadamente en el periodo de septiembre-octubre.

◆ NEGOCIACIONES EXTERNAS.

Una vez que se ha aprobado el anteproyecto de presupuesto en la dependencia, el trámite que se sigue es presentarlo a la Secretaría de Programación y Presupuesto, para que lo analice, y en base a lo obtenido lo someta a discusión con la dependencia, hasta llegar a un acuerdo, que dé como resultado su autorización. Fase que se realiza aproximadamente en el periodo de octubre-noviembre.

Los anteproyectos ya aprobados de todas las Secretarías y Dependencias se consolidarán en uno solo documento, conocido como Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF).

Enseguida dicha Secretaría lo turnará a el Ejecutivo Federal, y una vez otorgada la aprobación definitiva, se somete finalmente a la consideración de la Cámara de Diputados.

Al ser aprobado por la Cámara de Diputados en los últimos días de diciembre, se convierte en la Ley de Presupuesto de Egresos de la Federación, la cual da pie a que la Secretaría de Programación y Presupuesto y la Dirección de Política Presupuestal expidan por Secretaría o Dependencia, los primeros días de enero, los siguientes documentos:

- ◊ Programa Operativo Anual.
- ◊ Presupuesto Por Partida.
- ◊ Reporte de calendario por clave/subprograma/programa/unidad.

## 2. EJECUCIÓN.

El presupuesto por programas empieza a operar y ejecutarse desde el momento en que legalmente entra en vigor, el cual supone toda una infraestructura administrativa y particularmente informática a nivel central, en la cual los mecanismos establecidos tienen como misión captar, procesar, informar y retroalimentar a todas las operaciones que se derivan del presupuesto en su fase operativa.

El sistema de información centralizada registra en una computadora todo lo relativo al presupuesto por programas, tal como quedó aprobado en su versión final. De esta manera, al momento en que empieza a operarse, se va confrontando lo presupuestado con lo ejercido (dinero), y lo estimado con lo alcanzado (metas).

Esta operación concierne por igual no sólo al ejercicio financiero del presupuesto, sino a las partes integrantes del todo (insumos, actividades, resultados alcanzados, etc.) que

están involucradas como elementos indispensables para que se lleven a cabo los objetivos esperados.

Por las características del Presupuesto Por Programas, es fundamental para el éxito de los objetivos y cumplimiento de las metas que la estructura interna de cada dependencia sea lo suficientemente sólida y congruente con las obligaciones conferidas por los distintos ordenamientos legales.

Se debe destacar que es indispensable la existencia de órganos coordinadores de la ejecución presupuestaria, obedeciendo la línea jerárquica de nivel central a dependencia, que establezcan los mecanismos y lineamientos a seguir durante el proceso programático presupuestal, pues es necesario que todos los esfuerzos sean dirigidos hacia los objetivos con permanente enfoque programático.

También se debe lograr la desconcentración y descentralización con base en un sistema que proporcione la fluidez y oportunidad de las erogaciones, mediante la creación de mecanismos ágiles de validación del gasto, que eviten la realización extemporánea y rígida del mismo

En resumen, esta fase se refiere al comienzo de una serie de actividades en un nuevo periodo presupuestario en el que se formulan las incurrencias en gastos para activar todo el proceso administrativo en cada uno de los programas que tendrá como resultado intermedio las metas estimadas para cumplir con los objetivos propuestos en cada programa.

### 3. CONTROL Y EVALUACIÓN

Aquí se establecen los instrumentos y los mecanismos de vigilancia y ajuste para el cumplimiento de los objetivos y metas programados. Incluye también la evaluación de resultados con base al sistema de información que se establece con el fin de aplicar acciones de tipo correctivo.

El control y la evaluación son fundamentales para garantizar el cumplimiento del Presupuesto Por Programas como un medio de apoyo para mejorar la dirección y funcionamiento de una labor. No deben ser considerados como acusatorios, sino como instrumentos de administración, a través de ajustes y correcciones a los cambios en las circunstancias, o a las estimaciones sobre las mismas.

El Reglamento de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal establece en su artículo 130, que el control y la evaluación del gasto público federal comprenderá: I. La fiscalización permanente de los activos, pasivos, ingresos, costos y erogaciones; II. El seguimiento de las realizaciones financieras y de metas durante el desarrollo de la ejecución de los programas aprobados, y III. La medición de la eficiencia y eficacia en la consecución de los objetivos y metas de dichos programas.

“El Control es el instrumento encargado del funcionamiento de un sistema, para que su realización se efectúe de acuerdo a lo planeado”<sup>9</sup>.

Control: “Seguimiento de las realizaciones financieras y de metas durante el desarrollo de la ejecución de los programas aprobados; destacando desviaciones,

---

<sup>9</sup> Adalberto Saldaña: *Teoría y Práctica del Presupuesto por Programas en México*, p. 185

determinando sus posibles causas y efectos y proponiendo las medidas correctivas necesarias”<sup>10</sup>.

El sistema de control, presente en todas las fases del ciclo presupuestario, de este presupuesto, no sólo se refiere a la rigidez de confrontar lo erogado con lo presupuestado sino que permite de antemano por su estructura programática, establecer una serie de mecanismos de vigilancia con significativas implicaciones administrativas.

El control y evaluación del Presupuesto por Programas, únicamente pueden operar de acuerdo al examen de necesidades a satisfacer, se precisan los objetivos tanto fundamentales como opcionales de cada una de las dependencias ejecutoras y por consiguiente, sus programas correspondientes, una secuencia de actividades y la racionalización de los insumos financieros; y si en última instancia todas estas acciones tienden a producir resultados esperados, se puede establecer un sistema de control integral que permita la inclusión de otros subsistemas conforme a lo que se ha expresado. Para cualquier caso puede hablarse de controles de resultados:

1. Cuantitativos. Verificar si los satisfactores producidos, ya sea bienes o servicios, son los programados en costo, en cantidad y en oportunidad.
2. Cualitativos. Los controles operan en relación a la calidad de los bienes o servicios que se producen, analizando particularmente la eficacia de las metas obtenidas en cada uno de los programas.

---

<sup>10</sup>Miguel Rodríguez Estrada: Normatividad en Área de Recursos Financieros, p. 24



Dentro del control, es necesaria la creación de mecanismos efectivos que permitan obtener información más fidedigna y oportuna para la toma de decisiones, y que a su vez, propicien la corrección de las desviaciones y por tanto el logro significativo de los objetivos y metas planeados.

Evaluación: “Es la medición de la eficiencia y eficacia en la consecución de los objetivos y metas institucionales”<sup>11</sup>.

De acuerdo a Adalberto Saldaña la evaluación “es un instrumento que califica si los resultados producidos por un sistema van dirigidos a la eficacia en el logro de los objetivos y a la eficiencia en la utilización de recursos escasos”.

Finalmente, en la fase de evaluación se logrará el establecimiento de indicadores que faciliten tanto la determinación de los efectos del gasto público en relación al total de la actividad económica, como el establecimiento de diversos coeficientes de ponderación que mejoren la administración de los recursos en cada entidad del Sector Público.

---

<sup>11</sup>Miguel Rodríguez Estrada: Normatividad en Área de Recursos Financieros, p 24

## 9. ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA.

**E**l presupuesto por programas como su nombre lo indica, se caracteriza por tener como base de su estructura y funcionamiento los distintos programas, siendo necesario destacar que están formados por distintas categorías, en virtud de las cuales, se distribuyen o clasifican los fondos para cumplir los objetivos establecidos. A continuación empezaremos por definir lo que es una estructura programática:

“Es un conjunto armónico de programas a corto, mediano y largo plazo estructurado en forma coherente y jerarquizado en función de los objetivos y políticas definidos en el plan, comprende a todos los niveles de la programación y su formulación depende directamente de la definición de la estrategia”<sup>12</sup>.

Las entidades del Sector Público elaboran su estructura programática, identificando función, subfunción, programa y subprograma del catálogo de actividades del Sector Público Federal emitido por la Subsecretaría de Egresos dependiente de la SHCP. dicho catálogo, es un instrumento que agrupa tipos de acciones comunes para el cumplimiento de las atribuciones de la administración pública, engloba todas las acciones que son necesarias para llevar a cabo el quehacer público, de acuerdo con los grandes objetivos de la política económica y social del país

---

<sup>12</sup> José Diego Sandoval. *El Presupuesto por Programas como herramienta de control en las Finanzas Públicas*, p. 141.

La aplicación uniforme del presupuesto por programas en todo el sector público exige la utilización de conceptos, terminología y técnica semejantes con adaptaciones adecuadas para cada entidad. Para tal efecto a continuación se definen los principales elementos de esta técnica:

- ◆ **FUNCIÓN:** Objetivo institucionalizado a través del cual, el Sector Público produce o presta determinado bien o servicio respectivamente y en la cual, se plasman las atribuciones del Gobierno. Constituye amplias agrupaciones de acciones encaminadas a cumplir con los fines y atribuciones que tiene encomendados el Estado como ente rector y orientador de la actividad económica y social.
- ◆ **PROGRAMA:** Se considera el instrumento principal a través del cual la dependencia delimita un conjunto coherente y homogéneo de funciones, como un proceso que va a requerir de las mismas necesidades para realizarlos y a generar resultados cumpliendo con el programa que da origen. Se define a través de objetivos, metas, estrategias, e instrumentos de política debidamente especificados en función de los lineamientos del plan.
- ◆ **SUBPROGRAMA:** Se entiende como la subdivisión de un programa cuando es muy amplio o muy complejo y sus metas son susceptibles de ser subdivididas. Es también una segmentación del programa en donde se establecen objetivos, metas y recursos para su ejecución. Tiene como finalidad facilitar la ejecución y control de acciones homogéneas. Es considerado como un nivel de costeo, porque a través de él se destinan los recursos financieros, en función de las metas fijadas para su cumplimiento.

Los programas y subprogramas pueden ser clasificados de acuerdo a su objetivo, siendo básicamente de dos tipos: Programas de Inversión y Programas de Operación.<sup>13</sup>

Los PROGRAMAS DE INVERSIÓN se subdividen en:

- ◆ PROYECTO: Conjunto de obras que incluyen acciones del Gobierno Federal, necesaria para alcanzar los objetivos y metas en un programa o subprograma de inversión, tendientes a la creación, ampliación y/o conservación de una unidad productiva perteneciente al patrimonio nacional.
- ◆ OBRA: Es el conjunto de trabajos a realizar dentro de un proyecto, que pueden funcionar como unidades independientes.
- ◆ TRABAJO: Se define como el esfuerzo sistemático para ejecutar una de las fases del proceso de una obra.

Los PROGRAMAS DE OPERACIÓN se subdividen en:

- ◆ ACTIVIDAD: Es el conjunto de tareas, como base integrante de un programa o subprograma que se maneja en términos de procesos operativos.
- ◆ TAREA: Es una división menor de las actividades, en la que se realizan operaciones específicas que permiten distinguir las partes de un proceso.

---

<sup>13</sup> Departamento del D.F.. Manual de Normas y Procedimientos para la Administración del Programa de Inversión 1996.

Como podemos observar, las categorías de la estructura programática, facilitan el costeo de los programas, así como su ejecución, control y evaluación. Por otro lado nos permite organizar e incluir desde el objetivo más sencillo hasta el más complejo dentro de un programa, cumpliendo así una de las funciones para las cuales fue diseñada esta técnica.

## 10. CLASIFICACIÓN DEL GASTO PÚBLICO.

**C**on relación a su clasificación, los gastos públicos pueden ser muy variados, de acuerdo a la formulación, ejecución y contabilización del presupuesto. Según sea la clasificación adoptada, será la información obtenida y el uso que se le pueda dar. Esta variedad puede ser, tanto de tipos como de formas y conceptos, como puede observarse a continuación:

### ♦ ECONÓMICA.

Con esta clasificación se identifica el gasto según su naturaleza económica, haciendo posible investigar la influencia que las finanzas públicas ejercen en la economía nacional, además que muestra la parte de los gastos que se destinan a las operaciones corrientes y los que canalizan la creación de bienes de capital, además de presentar el grado en que los servicios son prestados directamente o en subsidios o préstamos.

En resumen, permiten evaluar los efectos económicos del gasto público sobre el desarrollo económico y social, cuantificando la inversión pública.

Para diferenciar las erogaciones corrientes y de capital que realiza la Administración Pública del Distrito Federal en la consecución de los objetivos y metas que tiene encomendados, se presentan los siguientes conceptos:

a) **GASTO CORRIENTE:** Es el conjunto de erogaciones destinadas a la adquisición de bienes, servicios y otros gastos diversos (transferencias corrientes, gastos e intereses de la Deuda Pública, etc.) que realizan las dependencias y entidades de la Administración Pública del Distrito Federal, para atender su operación. El gasto corriente se identifica de acuerdo con los siguientes criterios:

- \* Se destina a la adquisición de toda clase de bienes y servicios, cuya vida útil prevista es menor a un año o un poco mayor y su costo unitario es relativamente menor.
- \* No forma parte de los activos físicos de las dependencias y entidades.
- \* Se utiliza para realizar actividades ordinarias productivas o de prestación de servicios de carácter regular y permanente, así como para trabajos de conservación y mantenimiento menor.
- \* El gasto corriente incluye los gastos destinados a las actividades de investigación y desarrollo, debido a que no producen beneficios concretos y generalmente no están incorporados en los activos físicos de las dependencias y entidades.

b) **GASTO DE CAPITAL.** Son las erogaciones en bienes, servicios y otros gastos diversos (conservación , obra pública y construcción, etc.) destinados a incrementar los activos fijos de las dependencias y entidades de la Administración Pública del Distrito Federal. El gasto de capital se identifica considerando los siguientes criterios:

- \* Se destina a realizar actividades que tienen por objeto crear, construir, conservar, mantener, instalar, reparar o demoler bienes inmuebles, así como a la adquisición de bienes muebles e inmuebles.
- \* Representa mejoras, adiciones o modificaciones importantes a los bienes de capital fijo existentes.
- \* Son gastos de capital las adquisiciones de materiales y suministros, cuando éstos se utilizan en trabajos de mantenimiento mayor de inmuebles, que adicionan valor o mejoran los activos.
- \* Las erogaciones por concepto de bienes y servicios adquiridos con créditos externos, destinados a programas y proyectos de inversión se clasifican como gastos de capital.
- \* El gasto de capital comprende también las erogaciones destinadas a cubrir la amortización de la deuda derivada del otorgamiento de créditos o financiamientos al Gobierno del Distrito Federal por parte de instituciones nacionales o extranjeras.

#### ◆ ADMINISTRATIVA, POR RAMO O INSTITUCIÓN.

Se refiere a la ordenación por entidades del sector público de los presupuestos a ejercer; ya no es el mero listado de instituciones que realizan el gasto sino el compromiso de un programa a ejecutar por parte de cada una de las entidades.



**♦ POR MONEDA**

Se trata de identificar los montos de presupuesto que serán financiados con recursos internos (nacional) y con divisas. De aquí surge el presupuesto de divisas. Todo esto se relaciona con la política monetaria del gobierno, que es parte de la política económica del mismo.

**♦ FUNCIONAL**

Se orienta a determinar los montos del presupuesto que se destinan a los distintos servicios que lleva a cabo el gobierno; dentro de ellos encontramos los siguientes:

1. **Servicios Generales:** Son aquellos que son prestados en forma exclusiva por el gobierno, que no tienen precio en el mercado y no tienen competencia (justicia, fuerzas armadas, relaciones exteriores, gobernación, finanzas públicas, etc.).
2. **Servicios Sociales:** Son ofrecidos por los sectores público o privado, sirven para satisfacer las necesidades de la comunidad y tienen precio en el mercado, por lo que hay competencia (salud, educación, bienestar social, trabajo, turismo y otros).
3. **Servicios Económicos:** También a estos servicios se dedica tanto el sector privado como el sector público, a través de sus empresas paraestatales, tienen un precio en el mercado, lo que origina competencia (agricultura, industria, comercio, obras públicas, infraestructura o formación bruta de capital, etc.).

4. Servicios Inclasificables: son los que no se pueden clasificar en ninguno de los grupos anteriores (deuda pública interna y externa, intereses y amortización).

◆ **POR PROGRAMAS Y ACTIVIDADES.**

El presupuesto programático trata de identificar con precisión los programas y las actividades a desarrollar por las distintas entidades públicas. Esta clasificación ordena los programas y actividades de acuerdo a la estructura y funcionamiento de la administración. Su objetivo es vincular los gastos con los resultados, expresados en unidades físicas, que se esperan lograr.

◆ **SECTORIAL**

Agrupar los presupuestos de acuerdo a los distintos sectores de actividad económica y administrativa: agropecuario, industrial, de salud y bienestar social, etc.; además, permite darnos una idea de la magnitud del gasto público destinado a cada uno de ellos, facilitando el establecimiento de las relaciones de interdependencia a nivel global existentes entre el sector público y privado.

◆ **REGIONAL**

Clasifica el presupuesto en función de las distintas regiones del país, y las aportaciones, tanto del gobierno federal como estatal y municipal.

**♦ POR SU OBJETO.**

Esta clasificación esta orientada a homogeneizar los criterios para el registro del ejercicio presupuestal, haciéndolos coherentes con el motivo del egreso, con flexibilidad en su utilización dado su nivel de desagregación y carácter no limitativo.

Puede definirse como “El agrupamiento ordenado, homogéneo y coherente de los bienes y servicios que las dependencias y entidades de la Administración Pública requieren para desarrollar sus acciones y en general, de las erogaciones que realizan, atendiendo el fin al que los destinen”<sup>14</sup>.

Su función consiste en identificar con claridad la demanda gubernamental de todos los recursos: humanos, materiales y financieros, y de servicios, tanto nacionales como extranjeros, necesarios para el cumplimiento de sus actividades programadas. Sirve para determinar el tipo de gasto que en cada programa se necesita para el cumplimiento de los objetivos y ordena e identifica sistemáticamente el uso que se dará al presupuesto asignado a cada programa o actividad.

De esta manera, la clasificación por objeto del gasto constituye un nomenclator de los bienes y servicios que necesita la función pública, así como de otras erogaciones que el gobierno requiere hacer y permite el registro claro y detallado de las cuentas presupuestales. Su papel consiste en proporcionar el código, el nombre y la descripción de los renglones de gasto, para su adecuada identificación a través de los elementos que la conforman:

---

<sup>14</sup> Secretaría de Finanzas del D D F.: Clasificador por Objeto del Gasto, p

Capítulo, Concepto y Partida, mismos que se definen en los términos que a continuación se indican:

- a) **CAPÍTULO:** Los capítulos constituyen conjuntos homogéneos y ordenados de los bienes y servicios que el Gobierno adquiere para la consecución de sus objetivos y metas, cuyo nivel de agregación genérico permite el análisis retrospectivo y prospecto de la planificación.
- b) **CONCEPTO:** Los conceptos constituyen subconjuntos homogéneos y ordenados en forma específica, producto de la desagregación de los bienes y servicios contemplados en cada Capítulo; este elemento permite la identificación de los recursos por tipo de bien y servicio y su adecuada relación con los objetivos y metas programados.
- c) **PARTIDA.** Las partidas constituyen expresiones concretas y detalladas del bien o servicio que se adquiere o del gasto que se realiza, permitiendo la cuantificación monetaria de los mismo.

La partida que debe reportar cada erogación se determina atendiendo a la naturaleza y al objeto del gasto, según el artículo adquirido, el servicio contratado o la cantidad en dinero que se vaya a transferir, así como su destino y utilización.

La clasificación por objeto del gasto tiene los siguientes objetivos principales:

- ⇒ De la Planificación. Medir los grandes agregados del gasto público, a través de los capítulos respectivos, para facilitar la instrumentación de las decisiones de política económica y fiscal.
- ⇒ De la Programación. Identificar de manera homogénea y clara, a través de los conceptos, los diversos insumos y recursos humanos, materiales y financieros necesarios para alcanzar los objetivos y las metas establecidos en los programas.
- ⇒ De la Presupuestación. Identificar con claridad, precisión y detalle en las partidas, los bienes y servicios que el gobierno federal adquiere, así como facilitar la cuantificación financiera de los recursos utilizados.
- ⇒ De la Administración Presupuestaria. Facilitar la identificación y cuantificación de los insumos y recursos humanos, materiales y financieros necesarios para la programación, formulación, ejecución, control y evaluación del presupuesto en las dependencias y entidades de la Administración Pública, a través del ordenamiento coherente de capítulos, conceptos y partidas.
- ⇒ De la Contabilidad Gubernamental. Identificar las transacciones de las dependencias y entidades de la Administración Pública, con base en el orden existente en los registros contables de cada una y a través de la información clara y precisa que requiere el análisis de la contabilidad gubernamental, para la formulación de la Cuenta Pública del Gobierno y de las Cuentas Nacionales.

- ⇒ De la Fiscalización Presupuestaria. Coadyuvar a la realización del análisis fiscal, así como en la evaluación de la administración y aplicación del gasto público, mediante la flexibilidad y claridad en el registro detallado de las operaciones presupuestarias.
- ⇒ Del Análisis Económico. Facilitar el análisis del gasto público de acuerdo a su naturaleza, así como los efectos económicos de las actividades del Gobierno y la incidencia del gasto gubernamental sobre los agregados macroeconómicos, tales como: la renta nacional, el empleo, la formación bruta de capital, la distribución del ingreso, etc.
- ⇒ Del Orden Jurídico. Establecer congruencia con las normas jurídicas que rigen el proceso presupuestario, permitiendo la correcta interpretación y aplicación de las mismas, en función de la claridad de su contenido capitular, conceptual y de partidas específicas.

Los lineamientos generales que regulan la Clasificación por Objeto del Gasto son:

- Los capítulos y conceptos contenidos en la estructura de la clasificación por objeto del gasto son la base para que la información presupuestal, tanto de las dependencias del Sector Central y como de las entidades, sea consolidada bajo criterios uniformes.
- Para las dependencias del Sector Central, las partidas contenidas en todos y cada uno de los capítulos y conceptos de la clasificación por objeto del gasto son indispensables en el registro y control detallado interno de su presupuesto autorizado y por lo tanto, son de observancia general. En caso de que se precise de un mayor detalle en las partidas, se

podrá realizar el desglose que se considere conveniente, respetando siempre la expresión y contenido homogéneo de las mismas, así como de los conceptos y capítulos correspondientes. De igual manera si se necesita la inclusión de una partida no prevista en la clasificación por objeto del gasto, se podrá proponer su creación a la Secretaría de Finanzas, la que decidirá lo procedente.

- Para las entidades del Sector Paraestatal, la utilización de las partidas que contiene la clasificación es igualmente necesaria, por lo que se procuró que los objetos del gasto que contemplan sean de aplicación general.

Para efectos de hacer más eficiente el manejo y la comprensión del clasificador por objeto del gasto, se expone en el Apéndice 2 de la presente tesis los capítulos, conceptos y partidas que lo integran.

El siguiente cuadro muestra un pequeño fragmento que nos servirá como ejemplo.

CAPÍTULO	CONCEPTO	PARTIDA	DENOMINACIÓN.
<b>1000</b>			<b>SERVICIOS PERSONALES.</b>
	1100		Remuneraciones al personal de carácter permanente.
		1101	Dietas
		1102	Haberes
		1103	Sueldos compactados.
		1104	Sueldos compactados al personal obrero.
		1105	Sobrehaberes.
	1200		Remuneraciones al personal de carácter transitorio.
		1201	Honorarios y Comisiones.
		1202	Sueldos compactados al personal eventual.
		1203	Compensaciones por servicios de carácter social.
		1204	Retribuciones por servicios de carácter social.
		1205	Compensación a sustit. de Profras. en estado de gravidez.
	1300		Remuneraciones adicionales especiales.
		1301	Prima quinquenal por años de servicios efectivos prestados
		1302	Acreditación por años de serv. en la docencia y al personal administrativo de las instituciones de educación superior



## 11. CLAVE PRESUPUESTARIA

**C**on objeto de establecer un estricto control de los recursos presupuestales, el ejercicio del gasto público se define a través de la “Clave Presupuestaria”, la cual permite identificar la naturaleza y destino del gasto a nivel de programa, subprograma, proyecto, partida presupuestal, meta y/o submeta. La clave presupuestal se integra con los elementos que a continuación se detallan:

ELEMENTO	DÍGITO	NATURALEZA	DESCRIPCIÓN
AÑO	1	Numérica	El último dígito del año del ejercicio presupuestal de que se trate.
SECTOR	1	Alfabético	La letra que corresponda al sector de adscripción de la unidad ejecutora del gasto de acuerdo al Catálogo de Dependencias, Órganos Desconcentrados y Entidades que integran la Administración Pública del Distrito Federal.
PROGRAMA	2	Alfabética Alfanumérica	La clave que corresponda conforme a la apertura programática aprobada.
SUBPROGRAMA	2	Numérica	La clave que corresponda a la subdivisión del programa de que se trate.

ELEMENTO	DÍGITO	NATURALEZA	DESCRIPCIÓN
PROYECTO	2	Numérica	Los dígitos que identifican el proyecto de acuerdo a la estructura programática del Presupuesto de Egresos
UNIDAD RESPONSABLE	3	Alfanumérica	La clave de la unidad ejecutora del gasto responsable de la ejecución del programa, de acuerdo al Catálogo de Dependencias, Órganos Desconcentrados y Entidades que integran la Administración Pública del Distrito Federal.
PARTIDA PRESUPUESTAL	4	Numérica	Los cuatro dígitos que identifican el destino de los recursos, conforme al clasificador por Objeto del Gasto.
DÍGITO IDENTIFICADOR	2	Numérica	Los dígitos que permiten identificar la naturaleza económica del gasto corriente 10 u 11, de capital 20 ó 21 y de obra pública 60 ó 61.
TIPO DE PAGO	2	Numérica	Los dígitos que correspondan para identificar los pagos autorizados con un destino o un beneficiario específico.

EJEMPLO:

AÑO	SECTOR	PROG.	SUBPROG.	PROY.	U. R.	PART. PTAL.	DÍGITO IDENT.	TIPO PAGO
7	B	DN	06	00	C04	2201	10	00

### DÍGITO IDENTIFICADOR.

Con la finalidad de que las dependencias puedan efectuar con flexibilidad sus operaciones, se utilizará en la clave presupuestaria un dígito identificador que agrupe los distintos tipos de gastos en conjuntos homogéneos que vayan de acuerdo a su naturaleza económica, como se indica a continuación:

GASTO CORRIENTE	=	DÍGITO IDENTIFICADOR	10
GASTO DE CAPITAL	=	DÍGITO IDENTIFICADOR	20
GASTO DE OBRA PÚBLICA	=	DÍGITO IDENTIFICADOR	60

A fin de garantizar el destino de aquellos recursos que sean autorizados con carácter específico, se aplicarán en la clave presupuestaria los siguientes dígitos:

GASTO CORRIENTE	=	DÍGITO IDENTIFICADOR	11
GASTO DE CAPITAL	=	DÍGITO IDENTIFICADOR	21
GASTO DE OBRA PÚBLICA	=	DÍGITO IDENTIFICADOR	61

De acuerdo a lo anterior, los dígitos identificadores que se aplicarán en los capítulos 2000, 3000, 5000, 6000 y 9000 serán 10, 20 ó 60, según sea el caso, excepto para los conceptos 3100 y 3600 donde se aplicarán los dígitos 11 ó 61 y para las partidas 3404 y 3806 en las que se empleará únicamente el dígito identificador 11.

Para el capítulo 1000 se emplearán los dígitos identificadores 11 ó 61 y para el capítulo 4000 los dígitos identificadores 11, 21 ó 61, según el gasto de que se trate.

Las dependencias, organismos y entidades podrán efectuar transferencias de recursos financieros entre capítulos, conceptos y partidas, siempre y cuando se ubiquen dentro de un mismo dígito identificador, respetando los grupos establecidos y las excepciones que en los mismos se señalan.

Como información adicional, cabe señalar que la clave presupuestaria es utilizada para cualquier movimiento que se realice a nivel de partida, por tal motivo si alguno de sus elementos es erróneo será causa de algún contratiempo, y por que no, hasta de un destino diferente al requerido, de ahí la importancia del cuidado con que debe ser manejada.

## 12. NORMATIVIDAD

Con el objeto de dotar de un instrumento de apoyo a los servidores públicos responsables de la gestión presupuestal de las dependencias, órganos desconcentrados, entidades de la Administración Pública y cualquier otro ciudadano interesado, se mencionan las principales leyes, reglamentos y manuales que constituyen la normatividad aplicable al Presupuesto por Programas:

- ◆ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- ◆ Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
- ◆ Ley de Planeación Federal.
- ◆ Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal.
- ◆ Reglamento de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal.
- ◆ Ley de Adquisiciones y Obras Públicas.
- ◆ Reglamento de la Ley de Adquisiciones y Obras Públicas.

Con el objeto de poseer información más completa se incorpora el marco jurídico comprendido en el Manual de Norma y Procedimiento para la Administración del Programa de Inversión para 1997.

## LEYES:

- Ley de Planeación.
- Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal.
- Ley de Ingresos y Presupuesto de Egresos del Gobierno del Distrito Federal.
- Ley de Adquisiciones y Obra Pública.
- Estatuto de Gobierno del Distrito Federal.
- Código Financiero del Distrito Federal.

## REGLAMENTOS:

- Reglamento Interior del Gobierno del Distrito Federal.
- Reglamento de la Ley de Adquisiciones y Obras Públicas.

## DOCUMENTOS NORMATIVOS ADMINISTRATIVOS:

- Manual de Normas y Procedimientos para la Administración de las Afectaciones, Programático Presupuestales. Programa de Inversión.
- Manual de Normas y Procedimientos para la Administración del Ejercicio Presupuestal.
- Programa General de Desarrollo de la Ciudad.
- Programa Operativo de la Administración Pública del Distrito Federal.

Con la finalidad de ejemplificar la normatividad, específicamente se incorpora en la siguiente página un marco jurídico en forma de matriz, sustentado en el Manual de Normas y Procedimientos para la Administración del Ejercicio Presupuestal, en el que se presentan los principales preceptos considerados en el manejo y aplicación del ejercicio del gasto del Distrito Federal. Para efectos de hacer más comprensible el empleo del cuadro donde se expone dicho Marco Jurídico, se describirá a continuación el significado de las siglas empleadas:

<b>COD. FIN.</b>	Código Financiero del Distrito Federal.
<b>LOAPDF</b>	Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal.
<b>LAOP</b>	Ley de Adquisiciones y Obras Públicas.
<b>LGDP</b>	Ley General de Deuda Pública.
<b>PEDF</b>	Presupuesto de Egresos de la Federación del Distrito Federal.
<b>RIDF</b>	Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal.

NOTA: El cuadro sólo incorpora las principales disposiciones jurídicas aplicables al ejercicio del presupuesto, sin perjuicio del cumplimiento de otras que resulten aplicables.

MARCO JURIDICO APLICABLE AL EJERCICIO DEL GASTO DEL DISTRITO FEDERAL.

CONCEPTO	COD. FIN.	LOAPDF	LAOP	LGDP	PEDF	RIDF
Clave Presupuestaria	400 II, 425	26 XX				52 VI
Cuenta por Liquidar Certificada	313, 314, 316, 317, 319	26 XIV y XX				52 VI, VII
Documento Múltiple	410	26 XIV				52 VII
Fondo Revolvente	316, 409, 410	26 XIV				
Servicios Personales	314, 316, 404, 318 C) I Y V	26 XIV				52 VII
Radicación de Recursos	315, 310	26 XIV				52 VII
Operación Bancaria.	315, 316, 324, 410	26 XIV				52 VII
Normatividad Complementaria.	332, 343, 344 VI, 401, 402, 428, 436, 456, 463, LIBRO So.	26 XIV, XX, XXI	1 IV, 29, 38, 63, 92		17, 36	52 VII
Consejos de Ciudadanos	410, 418, 437, 456	26 XIV				52 VII
Subsidios	419, 420, 421, 472 II H), 473 II C), 475	26 XIV			6, 27 de II a IV	52 VII
Financiamientos	270, 273, 275, 278, 279	26 VIII		1 II, 3, 5 I, 6, 7	11	52 VII, XII, XV, XVII
Adecuación Presupuestaria	423, 425, 426, 427	26 XIV y XVI				52 VI, VIII
Afectación Presupuestaria por los Ingresos de Aplicación Automática.	266, 267, 268, 269, 321					52 VI
Catálogo de Dependencias, Organos Desconcentrados y Entidades del D. F.	410	26 XII				52 VI
Estructura Programática	410	26 XII			8	52 VI
Programas Prioritarios.	410				19	52 VI
Clasificador por Objeto del Gasto	410	26 XIV				52 VI
Partidas de Racionalidad, Austeridad y Disciplina Presupuestal	410	26 XIV			18, 24, 25	52 VI



## CAPÍTULO IV

# "VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS"

**D**urante el desarrollo de la tesis, nos hemos percatado que esta técnica no ha recibido el juicio que realmente merece; algunos observadores han comentado que el sistema es impráctico y sin valor, mientras que otros lo elogian como la reforma administrativa más importante de la segunda mitad del siglo XX. Sin duda alguna, cae en los dos extremos, el Presupuesto por Programas conlleva en si mismo ventajas y desventajas que creemos conveniente destacar.

Para la elaboración de este capítulo, se tomaron puntos de vista de algunos autores como Cristóbal del Río, Ramírez Carrillo, Adalberto Saldaña y Marin Flores, debido a que son los principales exponentes del tema; cabe señalar que hemos realizado algunas aportaciones en los pros y contras de esta técnica, con objeto de complementar el conocimiento sobre la misma.

## 1. VENTAJAS

**C**omo en toda técnica, el Presupuesto por Programas tiene una serie de beneficios que resaltan desde su planteamiento hasta el momento de su aplicación siendo estos tal vez, el motivo principal por el cual se decide optar por utilizarla. A continuación se expondrán algunas de las ventajas más significativas que esta técnica posee:

1. Permite planear las acciones conforme a los objetivos específicos asignados a la institución dentro del contexto de los planes nacionales de desarrollo. El Presupuesto por Programas es una técnica basada en la Administración por Objetivos, lo cual le permite encaminar cada una de las actividades a un objetivo institucional.
2. Existe una mejor planeación del trabajo, puesto que se hacen estimaciones sobre las actividades que se van a llevar a cabo por cada programa; por ello los funcionarios deben establecer la cantidad de servicios que prestarán en el ejercicio.
3. El Presupuesto por Programas logra la combinación y coordinación de los dos procesos: planeación (actividades) y presupuestación (costo); lo anterior da como resultado una planeación financiera que facilita el control parcial (Evaluaciones trimestrales) y final (Cierre de la Cuenta Pública) de resultados.
4. Configurar el presupuesto en función del costo de las actividades a realizar, para una mejor comprensión del destino del gasto, los beneficios esperados y su contribución a

objetivos comunes. Con la finalidad de que sea más comprensible lo anterior se da el siguiente ejemplo:

Costo de actividades	\$ 100.00 para alimentar a 5 reos
Destino del gasto	Alimentación de reos
Beneficio esperado	Necesidad alimenticia satisfecha
Contribución a objetivos comunes	Readaptación social de reos

5. El sistema tiende a mejorar la estimación de los costos, basándose en una descripción detallada de las actividades a realizar y no solamente en los recursos utilizados en un programa anterior o similar, es decir, requiere de mayor información para efectos de asignación.
6. La presentación programática hace más claro y comprensible el presupuesto, ya que expone a detalle lo que se va a hacer y cuánto va a costar.
7. La determinación de responsabilidades adquiere un significado mayor, ya que la unidad ejecutora es responsable no sólo del manejo adecuado de los recursos, sino también del cumplimiento de los objetivos.
8. Da la posibilidad de evaluar la factibilidad de los planes, en sus aspectos cualitativos y cuantitativos, ponderando la relación del costo-beneficio de sus diversas actividades.
9. El Presupuesto por Programas incorpora el uso de técnicas analíticas (Proyección de necesidades, conciliaciones presupuestales, etc.) en las etapas de formulación, ejecución,

- control y evaluación; buscando lograr un conocimiento más confiable del efecto que provoca la acción del gobierno.
10. Propicia nuevas fuentes de información indispensables en la toma de decisiones, como pueden ser: costo por meta o programa, costo por partida específica, análisis del gasto de acuerdo a la clasificación económica (Gasto Corriente y de Inversión), etc.
  11. Permite invertir al presupuesto con el carácter de un plan normativo, para regular nuestras acciones y garantizar la consecución de metas y objetivos previstos para cada área en particular. Esta característica proviene básicamente de que el Presupuesto por Programas se rige a través de leyes y manuales.
  12. Este sistema permite la evaluación y el control de sus programas con base en el producto de sus acciones y no solamente con base en los gastos erogados. Es decir, toma en cuenta los resultados obtenidos y lo que se ejerció por llevarlos a cabo.
  13. Permite detectar duplicidad de funciones, debido a que las metas que integran los programas tienen una denominación representativa de las actividades que desarrolla la entidad, permitiéndonos tener control sobre el mismo. Lo anterior se ilustra de la siguiente manera:

El programa 5J “Infraestructura Social” esta integrado de las siguientes metas representativas de las funciones asignadas a la dependencia:

- 04 “Ampliar y/o rehabilitar centros de readaptación social”
- 05 “Conservar y mantener centros de reclusión”

Como se puede observar, el nombre que se le asigna a cada uno de ellos facilita no caer en este error.

14. Facilita medir el avance de los programas conforme a las metas de actividad establecidas y los costos correlativos; mediante la comparación de: las metas programadas con las cumplidas y el costo presupuestado con lo ejercido.
15. Otorga la oportunidad de evaluar los resultados para identificar desviaciones en sus aspectos operativos y financieros a fin de encauzar el rumbo, mediante oportunas acciones operativas.
16. Por su estructura, es más comprensible para el público en general, y hasta para la misma persona que lo elabora, debido a que al clasificar las erogaciones previstas de acuerdo al objeto del gasto, se logra conocer el presupuesto asignado a los programas, de tal manera que se demuestra claramente en donde han sido aplicados los recursos.

## 2. DESVENTAJAS

**E**l Presupuesto por Programas es una de las herramientas más eficientes con las que cuenta el gobierno para llevar a cabo sus actividades, sin embargo, debido a que, entre otros aspectos, los requerimientos que la técnica exige no son cumplidos al 100%, se observan algunos puntos en su contra. A continuación se darán las principales desventajas que conlleva:

1. Los estudios de viabilidad y configuración del presupuesto por programas reclaman bastante tiempo, ya que implican intensa actividad de campo que se realiza conjuntamente con las áreas ejecutoras de cada programa.
2. Para su implantación, requiere mayor tiempo que el presupuesto tradicional, ya que la identificación de actividades mensurables, la definición de unidades de trabajado adecuadas a cada caso y la selección del grado de análisis más conveniente en las diversas categorías del programa constituyen un laborioso trabajo previo.
3. No todos los objetivos son susceptibles de cuantificarse directamente o no es posible medir con exactitud el producto de los organismos, dificultándose la evaluación de los resultados.
4. Ocasiona que se pueda pensar que todas las actividades son medibles, aún cuando muchas de ellas son realmente inmateriales, haciendo que pueda dársele demasiado

- interés a algo que no lo tiene, o por el contrario, despreocuparse de las actividades de vital importancia.
5. Puede resultar caro, por los escasos recursos de tiempo y personal técnico
  6. Debido a que la medición de resultados está basada en aquellas actividades que pueden catalogarse como cosas hechas, puede prestarse a confusiones por parte del programador del presupuesto, bien porque las metas que elige no sean representativas, o porque las cosas realizadas no sean aplicables a algún programa. Uno de los ejemplos más representativos de esta desventaja es el siguiente:

Muchas ocasiones en el programa 5J “Infraestructura Social” se realizan obras de mantenimiento a los inmuebles, las cuales no son notables a simple vista, sin por ello dejar de ser una meta representativa del programa, como lo podría ser la construcción de un edificio.

7. Su ámbito de aplicación es mayor en el sector público que en el privado, dada la naturaleza de sus actividades.
8. Su aplicación total supone la existencia de personal calificado para formular y controlar el presupuesto, por lo cual, es necesario capacitarlo mediante cursos y seminarios, encontrando por consiguiente resistencia a este proceso. Por otra parte, resulta indispensable contar con un cuadro técnico altamente calificado, disponible y ajeno al personal de operación, ya que sus servicios fungirán como asesorías especializadas para la realización de ésta técnica.



9. Es difícil que se pueda romper con el criterio rutinario que impone el aparato burocrático; exige que los funcionarios se enfrenten explícitamente a selecciones complicadas, tales como la definición de sus objetivos, cuantificación de metas, solicitud reflexionada y distribución de sus recursos presupuestales. Eso, políticamente es muy difícil, ya que se encuentra una resistencia muy fuerte al proceso de racionalización de recursos.

Cuando el personal asignado o los artículos de consumo, se comparten simultáneamente en diversos programas a cargo de la misma unidad ejecutora con diferentes áreas de responsabilidad, se encuentran serias dificultades en identificar los insumos imputables a cada programa en particular. Ejemplo:

<b>*ARTÍCULO DE CONSUMO</b>	Frutas, Legumbres, Carnes.
<b>*PROGRAMAS</b>	DN "Asistencia Social, Servicios Comunitarios y Prestaciones Sociales"
	3V "Fomento y Regulación del Programa Nacional de Capacitación para los Trabajadores".
<b>*PARTIDA</b>	Alimentación
<b>*UNIDAD EJECUTORA</b>	Adquisiciones
<b>*PERSONAL A CARGO</b>	Analistas asignados simultáneamente a los dos programas.

Con lo anterior se observa que al ejecutarse esta acción por una misma Unidad, si no se tiene un control de cada programa no va a ser posible la identificación de los recursos destinados a cada uno de ellos.

10.No existe algún programa o paquete computarizado para el registro y control del presupuesto, por lo que se manejan grandes cantidades de registros en forma manual, reflejándose en información inoportuna.

11.Aún cuando se cuente con un sólido apoyo en la etapa de planeación por parte de las dependencias ejecutoras de los programas y a pesar de la difusión de los instructivos preparados, puede fallar el personal responsable de la formulación de informes para alimentar el sistema, ya que la información se puede recopilar incompleta o deficiente y a veces extemporánea.

Desde nuestro punto de vista, es conveniente resaltar que la técnica diseñada e implantada con el debido cuidado, así como aplicada en forma consistente, honesta y apegada a los lineamientos establecidos, puede llegar a aportar más beneficios de suma importancia que problemas, ya que éstos últimos, están inmersos en su mayoría en el recurso humano, que se caracteriza por la falta de visión, interés y conocimiento de la técnica misma.

## CAPÍTULO V

# "DEFICIENCIAS OPERATIVAS DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS"

**D**e la presente tesis consideramos este capítulo el más importante, debido a que contiene el resultado de una investigación de campo, que nos ha permitido realizar aportaciones sobre las deficiencias que presenta el Presupuesto por Programas; es conveniente resaltar, que el material bibliográfico existente, sólo se limita a exponer los aspectos teóricos de esta técnica, y no toma en cuenta los que surgen en la práctica misma.

Es preciso mencionar que se analizan las deficiencias más representativas, de acuerdo a lo identificado a través de una observación directa del ejercicio presupuestal y de los resultados sustentados en la encuesta presentada en el Apéndice 4, ya que se consideran relevantes, debido a que se reflejan directamente en la actividad financiera de la Administración Pública.

# 1. ANOMALÍAS IDENTIFICADAS EN LA FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO.

## 1.1 EN LA ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA.

**A** través del manejo del presupuesto se ha observado que al llevar a cabo la asignación de los recursos se cae en algunos errores de suma importancia, los cuales se ven reflejados directamente en la etapa de ejecución provocando así un desequilibrio.

### 1.1.1 INADECUADA ASIGNACIÓN EN EL PRESUPUESTO ANUAL.

#### A) PLANTEAMIENTO.

En diversas ocasiones el presupuesto asignado año con año es proporcionado en forma incorrecta; este fenómeno ha sido detectado desde la etapa de formulación ya que es en ésta, donde las necesidades reales no son debidamente proyectadas, como lo establece el artículo 33, en sus fracciones I, II y IV del Reglamento de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal, así como la Ley de Adquisiciones y Obras Públicas en sus artículos 17, 18 y 19.

Lo anterior puede ser ocasionado por los motivos siguientes:

a) Las áreas responsables de proyectar las necesidades o requerimientos físicos, no realizan una buena estimación, lo que origina una desviación en las metas a cumplir.

b) Las cotizaciones de precios elegidas por los departamentos responsables, muchas de las veces no sirven de base para la elaboración del presupuesto por tomar el precio más bajo en ese momento, afectando la asignación de recursos al quedar por debajo del ejercido real.

c) En algunas administraciones suele pasar que, aún cuando las entidades y dependencias gubernamentales elaboran un proyecto de su presupuesto aproximado a lo real, no se los autorizan. En este punto podemos destacar que mucho tiene que ver las decisiones políticas que obedecen en su mayoría a intereses personales de unos cuantos, disfrazados constantemente por épocas de austeridad o programas prioritarios.

Consideramos conveniente mencionar, que este problema se puede ver en los dos extremos; es decir, cuando se asigna una cantidad menor a la requerida y cuando el presupuesto asignado sobrepasa los montos realmente necesarios para el cumplimiento de sus funciones.

Obviamente se encuentra mayor dificultad en el primer caso, ya que los recursos no son lo suficientes para llevar a cabo la realización de los programas conforme a lo estimado. En los casos en que el presupuesto esta por arriba de lo previsto no hay dificultades para la

dependencia misma, sin embargo a nivel global se ve afectada otra entidad o sector que se encuentre en la posición contraria.

## **B) MEDIDA PREVENTIVA.**

a) Es de suma importancia que el personal de las áreas responsables, lleven a cabo estudios analíticos reales de los requerimientos que nos permitan cumplir las metas que cada programa tiene asignadas; no debe olvidarse por ningún motivo, que para llevarse a cabo una adecuada planeación se debe contar con información fidedigna y oportuna.

Este hecho puede ser ilustrado de la siguiente forma:

### **Programado.**

Para el año de 1997, dentro del programa 3V “Fomento y Regulación del Programa Nacional de Capacitación para los Trabajadores”, en su meta 07 “Realizar cursos de capacitación al personal administrativo y de custodia”, en la submeta 01 “Personal administrativo” fueron programados 10 cursos destinados a 200 personas para capacitarlas y actualizarlas en los paquetes excel y word.

**Problema.**

Al final del ejercicio se observa que se han capacitado a 260 personas a través de 13 cursos identificando una desviación física, dando como resultado que los recursos asignados no sean suficientes.

No es factible sustentar que se presentó una nueva necesidad, puesto que ya existía, la realidad es que no se realizaron los estudios adecuados para determinar cuanto personal requería de capacitación; por lo tanto, las necesidades programadas fueron mal planteadas desde un inicio.

**Medida Preventiva.**

En la etapa de Formulación del presupuesto, en su fase de recopilación de información, es indispensable que se apliquen evaluaciones al personal para determinar el número de personas que requieren de dicha capacitación para elevar su eficacia laboral.

b) Como ya sabemos, una cotización nos sirve para seleccionar la combinación óptima entre el precio y el bien o servicio que se desea adquirir en ese momento. Por tal razón, al tomar una cotización como base para la formulación del presupuesto no es conveniente seleccionar el precio más bajo, ya que nos enfrentaríamos a serias dificultades al momento de erogar dicho presupuesto. Se recomienda tomar una muestra considerable de



cotizaciones y determinar su media para con ella, empezar a realizar las proyecciones correspondientes.

c) Desafortunadamente, una medida preventiva a estas alturas no sería posible darla, sin embargo, al poner en práctica la medida correctiva mencionada con posterioridad, se podrá ir diseñando un sistema que evite caer en este tipo de anomalías, ya que son la principal causa de que la técnica de Presupuesto por Programas no funcione.

### C) MEDIDA CORRECTIVA.

a) En el caso de que la asignación no haya sido suficiente y se tengan que cubrir las metas que no fueron programadas dentro del mismo ejercicio, se tendrá que recurrir a una adecuación presupuestal compensada o líquida, según sea el caso, que nos permita cumplirlas satisfactoriamente, exponiendo dentro de la justificación los motivos por los cuales es apremiante que sea tomada en cuenta. Dicha adecuación debe apegarse a lo estipulado en los artículos 423-428 del Código Financiero del Distrito Federal y 151-155 del Reglamento de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal .

Esta propuesta será aplicable para aquellos gastos prioritarios e indispensables que nos ayuden al cumplimiento de los programas, trasladandonos directamente a algunas partidas como: la alimentación de reos, limpieza en el Sistema del Transporte Colectivo Metro, combustibles en Seguridad Pública, etc.

Por otra parte, para los casos en que la erogación no sea estrictamente necesaria, se propone postergarla para el siguiente ejercicio, considerando la medida preventiva aportada con anterioridad.

Para seguir con el ejemplo de los cursos; si suponemos que las 60 personas no fueron capacitadas, debe proponerse que se consideren dentro de las metas que constituirán el Presupuesto de 1998, ó que del personal calificado con el que cuenta la dependencia se tomen los de mayor rendimiento para instruirlos.

**b)** Los errores generados por una mala cotización en la elaboración del presupuesto, por lo regular se reflejarán directamente en la asignación de recursos. Cuando el presupuesto se ha quedado por abajo de los precios vigentes nos enfrentamos a un grave problema, el cual se cree poder solucionar a través de las siguientes propuestas

Al inicio del ejercicio fiscal se realizan licitaciones públicas, permitiéndonos a través de ellas, determinar la diferencia de lo asignado con lo que en realidad se va a ejercer; de acuerdo al resultado obtenido, se procederá en primera instancia a la elaboración de una adecuación presupuestaria compensada de partidas que cuenten con remanentes (recursos disponibles), y en caso de no haberlas, se recurrirá a la petición de una ampliación líquida de recursos, siempre y cuando se apeguen a las leyes aplicables para tal efecto.

Si consideramos que al momento de cotizar se opta por una buena calidad, en el último de los casos, otra alternativa sería adquirir los bienes o servicios con una cantidad menor, ayudándonos de esta forma a resolver el problema maximizando los recursos y

cubriendo, si es posible, las metas programadas. Es muy importante mencionar que con esta propuesta no se pretende satisfacer inadecuadamente las necesidades.

c) Evitando que las aportaciones del presente documento caigan en soluciones utópicas, no se da una medida correctiva concreta, sin embargo, es importante mencionar que este problema se resolverá únicamente atacando: cuestiones políticas, idiosincrasia en el aparato burocrático y porque no, la estrategia fiscal a nivel federal.

## 1.1.2 INADECUADA CALENDARIZACIÓN PRESUPUESTAL.

### A) PLANTEAMIENTO.

**S**uele pasar que al inicio del ejercicio, las áreas responsables de la adquisición de bienes y/o servicios presentan sus requerimientos mensuales, mediante el resultado de licitaciones públicas formalizándose a través de un contrato (no aplicable a partidas como: servicio postal, telegráfico, telefónico, de energía eléctrica, de agua potable, etc.). Es en este momento cuando nos podemos percatar que las necesidades que se presenten en el período mencionado, no corresponden con los calendarios asignados.

Este problema se origina en la etapa de formulación, ya que al plantear los requerimientos conforme a las necesidades, los departamentos presentan su presupuesto en forma global, no desglosando sus requerimientos periódicos; incumpliendo de esta forma, con lo establecido en los artículos 17-19 de la Ley de Adquisiciones y Obras Públicas, así como en las fracciones I, II y IV del artículo 33 del Reglamento de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal.

Cabe señalar, que los formatos establecidos para la formulación del presupuesto, no contemplan espacio alguno en el que se detallen los requerimiento por mes; sin embargo, aún cuando la técnica presenta esta deficiencia, no es posible que de manera interna las

FALTA PAGINA

No. 132

A continuación se dará otro ejemplo, de una partida en el que el gasto se realice mensualmente:

PARTIDA: 2101 “ Material y Útiles de Oficina “

APARTADO: Papelería (Hojas tamaño carta)

CONCEPTO	CANTIDAD FÍSICA	PRESUPUESTO ANUAL	CALENDARIO (MILES DE PESOS)											
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Información proporcionada por Área.	1,000	\$ 600,000	No especificado											
Calendario elaborado	1,000	\$ 600,000	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Resultado de licitación	1,000	\$ 600,000				280							320	

Como puede verse, también este caso presenta el mismo problema, ya que para Marzo se asignaron \$ 20.00 y se ejercerán \$ 19.00, en tanto que para Agosto se programaron \$ 20.00 y se gastarán \$ 23.00, los cuales no podrán ser cubiertos en el mes.

#### B) MEDIDA PREVENTIVA.

Para que este problema sea resuelto antes de que se inicie cada ejercicio fiscal, se proponen las siguientes medidas:

- ◆ Debido a que la técnica misma no contempla dentro de sus formatos para la formulación del presupuesto, alguno en el que se expongan las necesidades detalladas (cuantificadas física y monetariamente) en periodos mensuales, es indispensable que tanto interna como externamente se diseñe y se implante dicho formato para cubrir esta deficiencia. Así al solicitar a las áreas sus requerimientos, se formalizaría esta operación a través de un oficio, que incluyera el llenado del formato, adicional a los ya establecidos a su cargo, cumpliendo con el artículo 33 fracción I del Reglamento de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal.
- ◆ El siguiente paso sería realizar un análisis por partida que nos permita determinar su comportamiento mensual, basándose en las erogaciones de los últimos tres o cinco años, de esta manera los resultados obtenidos nos ayudarían a calendarizar por partida su presupuesto. A continuación se dará como ejemplo el siguiente caso:

DIRECCIÓN GENERAL DE RECLUSORIOS Y CENTROS DE READAPTACIÓN SOCIAL.

Se solicita al área técnica sus necesidades correspondientes a la partida 4105 “Ayudas Culturales y Sociales”, mediante el oficio No. SF/5112/97. Las erogaciones que por este concepto se efectúan están destinadas a la realización de eventos para los internos en días festivos.

CONCEPTO	PTO. ANUAL	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
CANTIDAD	EVENTO	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	4
IMPORTE	6,000.00	220	390	200	450	1290	0	550	0	1000	0	300	1600
%	100	3.667	6.500	3.333	7.500	21.500	0.000	9.167	0.000	16.667	0.000	5.000	26.666

\* Las cantidades monetarias manejadas en este cuadro están expresadas en miles de pesos.

Por otra parte su comportamiento analítico durante los últimos tres años arrojan, los siguientes resultados:

AÑO	PTO. ANUAL	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1994	1,500.00	70	60	50	160	320	20	110	10	200	0	70	430
		4.667	4.000	3.333	10.667	21.333	1.333	7.333	0.667	13.333	0	4.667	28.667
1995	3,000.00	130	160	85	255	580	15	280	20	430	20	130	895
		4.333	5.333	2.833	8.500	19.333	0.500	9.333	0.667	14.333	0.667	4.334	29.834
1996	4,500.00	160	230	140	350	895	5	435	0	680	10	215	1380
		3.556	5.111	3.111	7.778	19.889	0.111	9.667	0	15.111	0.222	4.778	30.666
Promedio		4.185	4.815	3.092	8.982	20.185	0.648	8.778	0.445	14.259	0.296	4.593	29.722
% por mes													

\* Las cantidades monetarias manejadas en este cuadro están expresadas en miles de pesos.

Como puede observarse los promedios porcentuales de los tres últimos años, determinados por el Departamento de Programación y Presupuesto, y con los datos proporcionados por el área responsable, se establece un porcentaje promedio mensual.



CONCEPTO	PTO. ANUAL	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
AREA	100%	3.667	6.500	3.333	7.500	21.500	0.000	9.167	0.000	16.667	0.000	5.000	26.666
ANÁLISIS	100%	4.185	4.815	3.092	8.982	20.185	0.648	8.778	0.445	14.259	0.296	4.593	29.722
PROM. MENSUAL	100%	3.926	5.658	3.213	8.241	20.843	0.324	8.973	0.223	15.463	0.148	4.797	28.194

Por lo tanto, con los resultados obtenidos se podrá determinar el calendario definitivo de la partida 4105 que será más aproximado a lo real, de acuerdo a la combinación de necesidades expuestas por el área y lo erogado año con año.

CONCEPTO	PTO. ANUAL	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
CANTIDAD	EVENTO	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	4
IMPORTE	6,000.00	235.62	339.42	192.78	494.46	1250.58	19.44	538.38	13.32	927.78	8.94	287.82	1,691.46

- ◆ Por último, es indispensable hacer hincapié, que las licitaciones deberán realizarse de acuerdo a la calendarización resultante en cada una de las partidas presupuestales, ya que de no ser así, de nada servirían las dos medidas presentadas con anterioridad.

### C) MEDIDA CORRECTIVA

Debido a que el problema planteado en este punto se trata sólo de una mala calendarización y, considerando que el presupuesto anual es suficiente para cubrir las necesidades de cada partida, la solución más adecuada sería realizar una recalendarización,

por medio de una adecuación presupuestaria compensada en la misma partida, permitiéndonos así elaborar una nueva distribución de recursos de acuerdo a los requerimientos presentados y a los resultados de las licitaciones públicas.

## 2. ANOMALÍAS IDENTIFICADAS EN EL CONTROL DEL EJERCICIO PRESUPUESTAL.

### 2.1 EN LOS ADEUDOS DEL EJERCICIO ANTERIOR.

Como sabemos, fiscalmente el ciclo presupuestal, comprende el periodo del 1o. de Enero al 31 de Diciembre de cada año, en él, se deben llevar a cabo todas las metas que para el mismo sean planeadas; sin embargo, existe un periodo de aproximadamente dos meses (Enero - Febrero) en el cual se permite solventar todos los compromisos monetarios que resten de liquidar, si los hubiese; a dichas obligaciones se les conoce con el nombre de Adeudos de Ejercicios Fiscales Anteriores ADEFAS.

Cada dependencia debe reportar por medio de un formato sus ADEFAS para que le sean cubiertos, si aún cuentan con remanentes del presupuesto autorizado del año en que fueron contraídos (artículo 45 del Reglamento de la Ley de Presupuesto Contabilidad y Gasto Público Federal), en caso de no tener disponibilidad presupuestal, se abre la posibilidad de que se les otorgue una ampliación líquida de recursos, proveniente de las entidades de su propio sector o de otros.

Otra opción que se tiene para el manejo de estos adeudos, si no fuesen cubiertos por las opciones antes mencionadas, es pagarlos a través del presupuesto correspondiente al siguiente año.

#### **A) PLANTEAMIENTO.**

Al llevar a cabo la etapa de ejecución se observa un desequilibrio en el presupuesto, debido a que se realizan pagos de contratos que no corresponden al año en curso, esto es originado directamente por los motivos siguientes:

- ⇒ En muchas ocasiones, las áreas responsables no reportan la totalidad de sus compromisos, lo que implica que no sean programados como ADEFAS.
- ⇒ Aún cuando fueron programados, no fue posible cubrirse con los remanentes presupuestales del ejercicio anterior.
- ⇒ Ó, en última instancia, no fue autorizada una ampliación líquida al presupuesto del año anterior, para que se cubrieran dichos adeudos.

Es importante destacar, que este desequilibrio es provocado por que el presupuesto para el año en curso, sólo considera las necesidades del mismo.

**B) MEDIDA PREVENTIVA.**

Las siguientes alternativas para la solución de éste problema, deben ser aplicadas estrictamente, si es que en realidad se desea desaparecerlo por completo.

- ◆ Dentro del ejercicio, deberá elaborarse una afectación compensada de recursos, de partidas que cuenten con remanentes para ampliar el presupuesto de aquellas que lo necesiten, evitando así arrastre de adeudos mes con mes dentro del mismo año fiscal.
- ◆ En la etapa de formulación del presupuesto, se debe realizar un análisis que nos permita conocer el grado de avance de cada una de las metas a alcanzar, para que por medio del mismo, se determine si va ser posible cumplirlas; en caso de que no se alcancen, no deberá correrse el riesgo de una ampliación de recursos, ya sea compensada o líquida, por lo que el monto faltante tendrá que formar parte del proyecto de presupuesto del año siguiente, reportando el porcentaje de la meta que no será cubierta; esto se llevará a cabo con el objetivo de no provocar desajustes en el siguiente ejercicio. Ejemplo:

En el mes de agosto se realiza un estudio real del programa DH “Apoyo a la Educación” que arroja el siguiente resultado:

META	DENOMINACIÓN	CANTIDAD	PTO. ANUAL ASIGNADO	AVANCE FÍSICO	PTO. EJERCIDO	SALDO ANUAL
03	Otorgar becas a prestadores de servicio social	200	200,000 00	150	170,250 00	29,750 00

De acuerdo a lo anterior, se observa que han sido otorgadas 150 becas de \$ 1,135.00 cada una, por lo tanto, si aún faltan 50 becas se ejercerá \$ 56,750.00, lo que nos permite establecer un déficit anual de \$ 27,000.00, monto que deberá considerarse para el presupuesto del año siguiente.

- ◆ Las áreas responsables de la adquisición de bienes y/o servicios, tendrán que apearse a las fechas establecidas para la contratación, y sólo podrán comprometer recursos hasta por un monto no mayor al autorizado; en caso de necesidades prioritarias que rebasen dichos importes, se tendrán que reportar inmediatamente al Departamento de Programación y Presupuesto, para que éste abra la posibilidad de solventarlas interna o externamente.
- ◆ El Departamento de Programación y Presupuesto, solicitará a cada una de las áreas todos sus compromisos pendientes de liquidar, a más tardar en el mes de Noviembre, para dar un seguimiento en Diciembre y lo restante se pueda programar al término del ejercicio como ADEFAS.

### **C) MEDIDA CORRECTIVA.**

- ◆ En primera instancia, por ningún motivo se pagarán adeudos de ejercicios anteriores con el presupuesto del año en curso.
- ◆ El paso siguiente, será identificarlos y elaborar una relación que nos ayude a determinar el monto total que se debe.

- ◆ Por último, deberá solicitarse una ampliación líquida que cubra dichas necesidades, la cual será justificada mediante la relación antes mencionada y la información que requiera anexarse.

## 2.2 EN LA PROGRAMACIÓN DEL GASTO.

**C**omo hemos visto anteriormente, el presupuesto se solicita en base a las necesidades de cada dependencia, siendo importante destacar, que al tenerlo ya autorizado las compras de gasto corriente se realizan de dos formas:

- \* La primera y más importante, es mediante la adquisición directa, la cual se lleva a cabo a través de licitaciones públicas, contratación de proveedores (artículo 33, fracción II del Reglamento de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal; artículo 398 y 415 del Código Financiero del Distrito Federal; Título III de la Ley de Adquisiciones de Obras Públicas).
- \* la segunda, se maneja a través de un fondo rotatorio (caja chica o fondo revolvente), que es asignado a los funcionarios titulares de las áreas existentes. Este fondo revolvente, está destinado sólo a compras mínimas que permiten no carecer de los elementos materiales indispensables para el cumplimiento de las actividades de cada área, cuando no sean surtidas por el almacén central.

Es preciso mencionar, que mientras mejor sean programadas las compras directas, será menos necesario recurrir al fondo rotatorio asignado; sin embargo, hay que recalcar que no es posible eliminarlo, ya que si se llegan a presentar imprevistos no se les podrá hacer frente a los mismo



## A) PLANTEAMIENTO

Es frecuente que al realizar las licitaciones públicas se comprometa el presupuesto total de cada partida, debido a que no se consideran las posibles erogaciones por fondo revolvente, lo que implique que se programe el monto total asignado periódicamente y al ser ejercido no se tengan recursos para cubrir dicho fondo; agravándose más el problema cuando antes de pagar la compra directa se paga algún gasto mediante el fondo rotatorio.

Con objeto de ilustrar lo anterior se presenta el siguiente ejemplo:

PARTIDA: 2201 “ Material de limpieza “

CONCEPTO	TOTAL	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Presupuesto autorizado.	12.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00

\* Cantidades manejadas en miles de pesos

Al realizar la licitación se compromete todo el presupuesto, por medio de un contrato y se programa de la siguiente forma:

CONCEPTO	TOTAL	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Programación del gasto.	12.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00

\* Cantidades manejadas en miles de pesos

Al efectuar los pagos se observa lo siguiente:

CONCEPTO	TOTAL	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Calendario asignado	12.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Fondo revolvente erogado	1.47	0.25	0.20	0.05	0.08	0.10	0.03	0.00	0.15	0.10	0.13	0.16	0.22
Pago a proveedores	12.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Resultados	-1.47	-0.25	-0.20	-0.05	-0.08	-0.10	-0.03	0.00	-0.15	-0.10	-0.13	-0.16	-0.22

\* Cantidades manejadas en miles de pesos

Como podemos ver se sustenta lo siguiente:

- \* En primera instancia, al comprometer y programa todo el presupuesto, ya no es posible pagar nada de fondo revolvente, y por consiguiente,
- \* Si se le da prioridad al fondo revolvente ya no podrá pagársele a los proveedores.

## B) MEDIDA PREVENTIVA

Si se desea resolver este problema, se tiene que llevar a cabo las siguientes medidas:

De las partidas que sean susceptibles de erogar por fondo revolvente, se deberá destinar un porcentaje del total de su asignación, para que se tenga previsto este gasto desde un inicio, es decir, deberán establecerse específicamente los conductos por los cuales se ejercerá el presupuesto. Así, la asignación restante de la partida podrá licitarse libremente en las compras directas; resolviendo el problema de que no se cuente con recursos para cubrir tanto el fondo revolvente como el pago a proveedores. Para fijar dicho porcentaje, se

debe realizar un análisis por partida que nos permita conocer el comportamiento de las erogaciones de los tres últimos años; es importante destacar, que este porcentaje podrá variar en algunos meses de acuerdo a las situaciones previstas, es decir, en Enero-Febrero y Diciembre la asignación a este fondo podrá ser mayor; en el primer caso debido a que las licitaciones se definen en este periodo y en el segundo con motivo de que los proveedores pueden fallar en sus entregas.

Ejemplo: PARTIDA 2302 "Refacciones, Accesorios y Herramientas menores".

AÑO CONCEPTO	TOTAL	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
<b>TOTAL 1994</b>	823.2	58.1	60.2	61.1	61.8	68.3	70.5	69.9	72.7	75.4	74.2	74.3	76.7
PROVEEDORES	787.1	54.2	56.5	59.0	59.5	65.7	67.8	67.4	69.9	72.5	71.1	70.9	72.6
F. REVOLVENTE	36.1	3.9	3.7	2.1	2.3	2.6	2.7	2.5	2.8	2.9	3.1	3.4	4.1
%	4.39	6.71	6.15	3.44	3.72	3.81	3.83	3.58	3.58	3.85	4.18	4.58	5.35
<b>TOTAL 1995</b>	992.3	72.6	73.3	74.4	74.5	82.2	84.6	82.2	87.7	90.4	88.9	89.2	92.3
PROVEEDORES	948.8	67.5	68.9	71.7	72.1	78.7	81.1	79.5	84.5	87.3	85.1	85.1	87.3
F. REVOLVENTE	43.5	5.1	4.4	2.7	2.4	3.5	3.5	2.7	3.2	3.1	3.8	4.1	5.0
%	4.38	7.02	6.00	3.63	3.22	4.26	4.14	3.28	3.65	3.43	4.27	4.60	5.42
<b>TOTAL 1996</b>	1,498.5	102.1	105.3	108.2	110.4	120.9	135.7	122.6	133.8	149.8	128.1	131.3	150.3
PROVEEDORES	1,416.0	93.9	97.5	103.9	104.9	113.6	129.6	117.7	127.1	143.1	121.6	123.4	139.7
F. REVOLVENTE	82.5	8.2	7.8	4.3	5.5	7.3	6.1	4.9	6.7	6.7	6.5	7.9	10.6
%	5.51	8.03	7.41	3.97	4.98	6.04	4.50	4.00	5.01	4.42	5.07	6.02	7.05
% PROMEDIO	4.76	7.25	6.52	3.68	3.97	4.70	4.16	3.62	4.08	3.90	4.51	5.07	5.94
<b>PROPUESTA DE % A ASIGNAR</b>	---	7.00	6.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00

\* Cantidades monetarias expresadas en miles de pesos.

- ◆ Las cantidades mensuales asignadas al fondo revolvente no deberán violarse por ningún motivo, ya que no se debe olvidar que su función es única y exclusivamente servir de apoyo emergente a las compras directas.

- ◆ El presupuesto designado a las adquisiciones por medio de proveedores no podrá ser rebasado, debido a que en el etapa de formulación tuvieron que haber sido consideradas todas las necesidades; y en caso de no ser así no será viable recurrir a lo destinado para fondo revolvente.

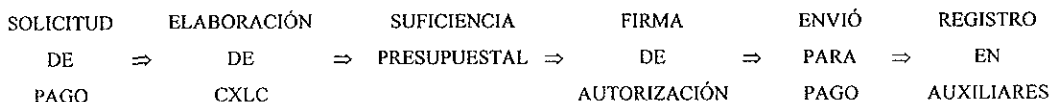
### C) MEDIDA CORRECTIVA

- ◆ La medida más importante, que debe ser considerada también como preventiva, es hacer que las adquisiciones directas se realicen en las fechas acordadas; por otra parte, los almacenes centrales deberán surtir oportunamente a las áreas sus requerimientos programados, con objeto de que a través de esta recomendación no se haga uso del fondo rotatorio.
- ◆ Si por cuestiones de fuerza mayor tuviera que ser utilizado, y debido a que en los gastos planeados no se tomo en cuenta, es preciso realizar el análisis propuesto para destinar recursos en los meses restantes a dicho fondo, disminuyendo en igual monto la compra a proveedores.
- ◆ En caso de que este problema no sea resuelto con las propuestas anteriores se recurrirá a una adecuación presupuestaria para solicitar una ampliación de recursos.

### 2.3 EN LA LÍNEA DE CRÉDITO

**A**l inicio de cada mes la SHCP coloca en la línea de crédito bancaria de cada dependencia el monto presupuestalmente asignado para ese mes de acuerdo a su calendario, con objeto de que se cuente con la disponibilidad de recursos financieros para ser ejercidos.

Todas las erogaciones se realizan por medio de una Cuenta Por Liquidar Certificada - C.X.L.C - (Formato anexo en el apéndice 3) que es el documento autorizado para ejercer los recursos presupuestales asignados a una dependencia (artículo 316 del Código Financiero del Distrito Federal); dicha cuenta debe pasar por los pasos que se ilustran en el siguiente esquema:



Es conveniente destacar que, presupuestalmente la línea de crédito puede ser controlada al momento en que se da suficiencia a las CXLC.

#### A) PLANTEAMIENTO

Debido a que la suficiencia presupuestal por partida no es controlada, o se lleva a cabo de manera deficiente, se cae en el error de mandar más cuentas para pago provocando

que se rebasa el monto del mes de alguna de ellas. En muchas ocasiones internamente se pasa por desapercibido este aspecto, y como la institución bancaria no cuenta con un control a nivel de partida son pagadas, ya que se tiene disponibilidad global por que otras no han crogado el total de su presupuesto mensual. Para mayor comprensión se da el siguiente ejemplo:

Mes: Agosto.

PARTIDA	CALENDARIO	SUFICIENCIA	PAGO	REMANENTE
2101	3,250.00	3,020 00	3,020.00	230.00
2403	15,720.00	15,600.00	15,600.00	120.00
2601	7,830.00	8,100 00	8,100.00	-270.00
<b>LÍNEA DE CRÉDITO</b>	<b>26,800.00</b>	<b>26,720.00</b>	<b>26,720.00</b>	<b>80.00</b>

## B) MEDIDA PREVENTIVA

- ◆ Como primer punto, es indispensable que todo el personal que colabora en la Dirección de Finanzas de cada dependencia, tenga conocimiento del flujo operativo por el que pasa una cuenta por liquidar y que además al ejecutar el presupuesto lo lleve a cabo con estricto apego.
- ◆ Implantar un registro mensual en el que se controle la disponibilidad de cada partida, anotando todas las cuentas que sean enviadas para su pago, con la peculiaridad de que si por algún motivo una de ellas no fuese aceptada, deberá ser descargada inmediatamente.

- ◆ Si por excepción, alguna cuenta debe ser pagada en calidad de urgente por ser una erogación prioritaria, se elaborará una afectación presupuestal para darle suficiencia a la partida correspondiente.
- ◆ Si en una partida no se tuviera disponibilidad de recursos en el mes, ni fuese autorizada una transferencia que amplíe su calendario, por ningún motivo deberá ser enviada para pago.

### C) MEDIDA CORRECTIVA

Creemos conveniente mencionar, que el problema que se esta exponiendo es una cuestión sumamente sencilla, pero que a pesar de ello no ha sido tomado en cuenta, siendo que su solución es netamente de control.

Ya que este problema se presenta mes con mes, lo único que quedaría por hacer si se ha iniciado el ejercicio fiscal, es aplicar las medidas preventivas propuestas anteriormente en los meses restantes.



### 3. ANOMALÍAS IDENTIFICADAS EN CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PRESUPUESTO.

#### 3.1 EN LOS INFORMES DE AVANCE PROGRAMÁTICO - PRESUPUESTAL.

**D**entro de la Administración Pública como medida de control, se realizan evaluaciones a los programas, tanto en sus aspectos cualitativos como cuantitativos; es decir, se revisa el avance alcanzado en las metas y en su presupuesto ejercido. Para tal efecto se tienen establecidos periodos trimestrales acumulativos, por lo que se realizan cuatro evaluaciones, establecido en el Código Financiero del Distrito Federal en sus artículo 432-434; llevándose a cabo adicionalmente una final que forma parte del Cierre de la Cuenta Pública.

Para poder realizar los informes antes mencionados, es indispensable establecer al principio de cada ejercicio fiscal, las bases que permitan llevar a cabo las evaluaciones; para ello se elabora un Archivo de Metas Descriptivo (AMD), en el cual se plasman detalladamente los objetivos anuales a cumplir, con la peculiaridad de que se seccionan en forma trimestral, permitiéndonos así realizar las comparaciones que nos ayuden a evaluar cada uno de los periodos.

## A) PLANTEAMIENTO

Es importante destacar que el problema de evaluación, en la mayoría de los casos tiene su origen desde el anteproyecto del presupuesto, debido a que no se tiene la comunicación y coordinación necesaria entre el área encargada de consolidar la información (Programación y Presupuesto) y las áreas técnicas y operativas; adicionalmente las personas encargadas no tienen bien definidos los lineamientos aplicables para tal efecto y no cuentan con los conocimientos técnicos suficientes. Lo anterior da como resultado problemas como:

### PROGRAMÁTICAMENTE

- ◆ Incorrecta fijación de metas, ya que indebidamente se incluyen actividades que no corresponden al objetivo de la meta. Ejemplo:

Programa	5J “Infraestructura Social”
Metas	04 “Ampliar y/o rehabilitar centros de readaptación social”
	05 “Conservar y mantener centros de reclusión”

En la meta 04, erróneamente se programó el pintado de 400 puertas de diferentes centros.

- ◆ Inadecuada programación de metas, que resulta de una mala estimación en los objetivos a alcanzar en forma trimestral. Ejemplo:

Programa	3V “Fomento y Regulación del Programa Nacional de Capacitación para los trabajadores”
Metas	02 “Impartir cursos de cap. y actualización a Serv. públicos” 07 “Realizar cursos de capacitación al personal admivo.”

En la meta 07, se realizarán 85 cursos en el año, de los cuales se programaron 40 para el primer trimestre y 15 para cada uno de los trimestres restantes. Al 31 de Marzo observamos que sólo han impartido 16 cursos reflejándose así la mala estimación de los mismos.

- ◆ Algunas entidades no tienen un sistema que de seguimiento a las acciones realizadas.
- ◆ Y como consecuencia de lo anterior, indebida comparación de lo programado con lo realizado.

#### PRESUPUESTALMENTE.

- ◆ No se presentan los avances reales de los programas; debido a que las partidas presupuestales no son identificadas y relacionadas directamente con las metas de cada programa, por consiguiente los movimientos que se realizan se reflejan arbitrariamente en una sola partida, y en caso de que se afecten todas, se lleva a cabo bajo simples porcentajes, extraídos del Programa Operativo Anual.

**B) MEDIDA PREVENTIVA**

En primera instancia, para que las áreas tengan una interacción adecuada es necesario que el personal sea calificado y tenga conocimiento amplio de las políticas aplicables a las evaluaciones, adicionalmente deberá ser capacitado en forma constante, fomentando la comunicación y coordinación. Es fundamental que al recurso humano se le haga consciencia de la importancia y responsabilidad que tiene el trabajo que desempeña dentro del proceso presupuestario.

**PROGRAMÁTICAMENTE**

Desde un inicio deben ser determinadas correctamente las metas, permitiéndonos sentar las bases para una adecuada programación, la cual se realizará mediante estimaciones que analicen claramente la capacidad que exista para lograr las anteriores metas. Así al evaluar se podrá efectuar una comparación eficiente y eficaz de lo correctamente programado con lo realizado en el periodo.

En cuanto al seguimiento que debe llevarse de las acciones realizadas, es preciso asignar dentro del Departamento de Programación y Presupuesto una persona especializada a la que le reporten las áreas responsables de cada programa, todos los movimientos que se realicen y específicamente los logros que se vayan dando, soportados con pruebas fehacientes, para que a su vez esta compruebe selectivamente la veracidad de la información que recibe.

## PRESUPUESTALMENTE

Es esencial que las partidas presupuestales sean identificadas una a una con las metas de los programas autorizados y en caso de que alguna de ellas se relacione con dos o más, debe fijarse el porcentaje de participación que representa; logrando de esta manera presentar el avance real de los programas.

### **C) MEDIDA CORRECTIVA.**

## PROGRAMÁTICAMENTE

Consideramos que deben ser solucionados los problemas que se deriven de la programación, aún cuando el ejercicio fiscal este avanzado; para lo cual se recomienda aplicar la medida preventiva propuesta, ya que en caso de que no se alcance a reflejar en alguna de las evaluaciones trimestrales, sí repercutirá en el cierre de la cuenta pública y en los ejercicios posteriores.

## PRESUPUESTALMENTE

Las partidas presupuestales al ser estimadas, también podrán ser identificadas y relacionadas con las metas ya iniciado el ejercicio, con objeto de reconocer la aplicación real del gasto y poder estar en posibilidad de llevar a cabo un buen costeo, que permita elaborar el presupuesto del año siguiente con mayor calidad.

# CONCLUSIONES

---

**A** través de esta investigación, nos damos cuenta que el Gobierno juega un papel fundamental en el desarrollo económico de nuestro país y que ha utilizado en el transcurso de los años algunas técnicas como herramientas de apoyo financiero, hasta llegar a la empleada en la actualidad, la cual es denominada Presupuesto por Programas, considerada por los exponentes de esta tesis como uno de los mayores aciertos en los últimos años dentro de la Administración Pública.

Bajo nuestro punto de vista, el Presupuesto por Programas es una técnica muy bondadosa, ya que si es aplicada correctamente nos proporciona importantes beneficios, al cumplir con las funciones encomendadas de una manera eficiente y eficaz; y principalmente, al auxiliar en gran parte a la optimización de los recursos financieros.

Desafortunadamente para nuestra nación, los funcionarios que están al frente de la Administración Pública, por falta de conocimientos, honestidad y conciencia, han transformado la técnica de tal forma que persiguen intereses personales, dando como resultado un cumplimiento deficiente de los programas que le son encomendados a las entidades a su cargo.

#### DEFICIENCIAS OPERATIVAS DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS.

Referente a las deficiencias operativas identificadas en el Presupuesto por Programas, es necesario destacar que fueron presentadas las que a nuestro parecer, y de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta aplicada (Apéndice 4), son las más representativas de la problemática de esta técnica, debido a que, el pasar por alto aspectos

tan fundamentales en la elaboración del Programa Operativo Anual, repercute inevitablemente en la ejecución, control y evaluación del Ejercicio Presupuestal; es por ello, que se proponen medidas preventivas y correctivas que ataquen tajantemente y de lleno tales complicaciones; las primeras como su nombre lo indica ayudarían a prevenir dificultades y a elaborar correctamente el Programa Operativo Anual, mientras que las segundas servirían como herramienta para rectificar las anomalías en las diversas fases y encaminarse a una adecuada aplicación.

Al ir desarrollando las medidas propuestas, nos percatamos que las hipótesis planteadas al inicio de esta investigación se confirmaban una a una, ya que las recomendaciones daban paulatinamente las soluciones esperadas para la eliminación de las deficiencias.

De esta manera, entre otros aspectos, al analizar los requerimientos reales solicitados periódicamente y considerar los precios adecuados que sirven de base para una buena proyección, desaparece la inadecuada asignación presupuestal. En lo que respecta al arrastre de adeudos de ejercicios anteriores, nos damos cuenta que el seguimiento mes a mes del gasto nos da una amplia oportunidad de evitarlos, ya que facilita llevar a cabo las transferencias necesarias, -complementándose con el avance de metas-, la anticipación de posibles ADEFAS y el no comprometer más recursos de los asignados. En cuanto a la propuesta del sistema de control que evite la inadecuada programación del gasto, creemos que es viable, ya que mediante el estudio del comportamiento del mismo, se puede asignar un porcentaje del presupuesto con el objeto de que sea ejercido por los conductos de fondo

---



revolvente y adquisición directa, es importante mencionar aquí, que la posibilidad de que se elimine el fondo rotatorio es remota, pero en caso de que se decida hacerlo, de antemano se especifica que será bajo la condición de que el almacén central realice las compras y surta en forma puntual a todas las áreas. Por otro lado, la clave para controlar presupuestalmente la línea de crédito es: el registro mensual del calendario por partida y el conocimiento del flujo operativo de las cuentas por liquidar, lo cual nos permitiría evitar un sobregiro. Para el problema de la evaluación, determinamos que la contratación de personal calificado es inevitable, y que es fundamental que todas las áreas coadyuven en la determinación de metas, así como en su programación y seguimiento, no olvidando que las partidas deben ser identificadas con las metas, es relevante señalar que si a esta solución se le da continuidad, en poco tiempo se estará en posibilidad de realizar evaluaciones mensuales, en lugar de trimestrales como se vienen realizando, que faciliten la corrección de las desviaciones.

Lo más trascendental de lo anterior, es la aplicación y seguimiento de las medidas propuestas en forma urgente. Estamos conscientes de que todas las medidas dadas requieren trabajos laboriosos y complicados, es por ello que resulta indispensable tomar en cuenta que el recurso humano va a desempeñar el papel más importante, debido a que la técnica requiere de personal más que calificado, con la disposición y responsabilidad necesaria, para laborar en un ambiente de eficiencia y calidad.

## APOYO DE UN SISTEMA COMPUTARIZADO

Por otra parte, es preciso señalar que el Presupuesto por Programas, demanda el apoyo de un sistema computarizado para su registro y control, que nos permita eliminar los rudimentarios registros manuales, estar en posibilidades de entregar informes oportunos con el mínimo de errores y manipular la información para un mejor funcionamiento.

De esta forma al implantar dicho sistema, se estaría en posibilidades de evaluar mensualmente los avances de cada programa, facilitando la realización oportuna de los movimientos necesarios que corrijan las desviaciones programáticas y financieras.

## PROCESO PRESUPUESTARIO

Por otro lado, dentro de las aportaciones realizadas, cabe destacar que el proceso presupuestario manejado en las bibliografías existentes, se caracteriza por apearse sólo a aspectos teóricos; por lo que esta tesis intenta presentarlo de tal forma, en que se combine además de éste elemento, lo realizado directamente en la práctica en cada una de las etapas, ya que sólo teniendo conocimiento de los aspectos reales podremos llevarlo a cabo adccuadamente.

## PRESUPUESTO DE EGRESOS DE LA FEDERACIÓN

En lo que respecta al Presupuesto de Egresos de la Federación para el año de 1998, es importante observar que la demanda creciente en una mayor cantidad y calidad de los servicios que el Estado está obligado a prestar, se refleja en el aumento de los Gastos

Públicos, provocando complicaciones inherentes a su administración, debido a que los ingresos ordinarios resultan insuficientes.

El déficit originado de lo anterior, desde nuestro punto de vista, puede ser subsanado por un lado, a través de una mejor disposición de la ciudadanía para cumplir con sus obligaciones fiscales para lograr una adecuada contribución fiscal, que permita el sano funcionamiento de la acción pública, y por otro, haciendo que los servidores públicos lleven a cabo sus funciones con la responsabilidad, honestidad y consciencia con que deben ser efectuadas, para así, optimizar lo mejor posible los ingresos federales.

Al analizar la posibilidad que el gobierno tiene para allegarse de recursos mediante el endeudamiento, tanto interno como externo, nos damos cuenta que no es una salida viable, ya que se estaría cayendo en el camino que nos conduciría a convertirnos en un país con una dependencia económica cada vez mayor

Sabemos que la solución propuesta se puede llegar a ver como una utopía, sin embargo, si se analizan objetivamente todos los factores involucrados en esta situación, notaremos que la salida es difícil pero no imposible.

# BIBLIOGRAFÍA

1. CHIAVENATO, Idalberto: Introducción a la teoría general de la Administración. 2a. ed. México, Edit. Mc Graw-Hill, 1989. 687 pp.
2. COETO, Mota Rodolfo. El presupuesto, planeación y elaboración. México, FCA-UNAM, 75 pp.
3. DEL RÍO, González Cristóbal. El Presupuesto. 3a. ed. México, Edit. ECASA, 1996. 366 pp.
4. DICCIONARIO DE TÉRMINOS FINANCIEROS. Rafael Barandiarán. 3a. ed. México, Edit. Trillas, 1993. 261 pp.
5. ENSAYO DE UN DICCIONARIO DE POLÍTICA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. Coord. Mario Martínez Silva, Edit. Colegio de Licenciados en Ciencias Políticas y Administrativas A.C. ( México, 1978-1983 ), 596 pp.
6. FAYA, Viesca Jacinto. Finanzas Públicas. 2a. ed. México, Edit. Porrúa, 1986. 427 pp.
7. FERNÁNDEZ, y Rodríguez Sergio: Fundamentos de Administración. México, Edit. Mc Graw-Hill, 1992. 421 pp
8. GÓMEZ, María E. y Alberto Block. Contabilidad, presupuesto y control interno. 1a. de., segunda reimp. México, Edit. Trillas, 1985.
9. HALME, Levy Luis: Planeación Financiera de la empresa moderna. 2a. ed. México, Edit. ISEF, 1993. 220 pp.
10. J., M. Martín. Introducción a las Finanzas Públicas. Argentina, Edit. de Palma, 1987. 302 pp.

11. MARTÍNEZ, Martínez Humberto: Lecturas selectas de Administración. 2a. ed. México, ECASA, 1993. 231 pp.
12. MATNER, Gonzálo. Planificación y Presupuesto por Programas. 8a. ed. México, Edit. Siglo XXI, 1976. 511 pp.
13. MÉNDEZ, Morales José S. Problemas económicos de México. 2a. ed. México, Edit. Mc Graw-Hill, 1993. 310 pp.
14. MORALES, Felgueres Carlos. Presupuesto y control en las empresas. 2a. ed., decimoquinta reimp. México, Edit. ECASA, 1993. 399 PP.
15. MÛNCH, Galindo Lourdes: Fundamentos de Administración. 5a. ed. México, Edit. Trillas, 1991. 240 pp.
16. OSORNIO, Corres Francisco J. Aspectos jurídicos de la Administración Financiera en México. México, Inst. de Investigaciones Jurídicas-UNAM, 1992. 284 pp.
17. PANIAGUA, Bravo Victor M. Sistema de control presupuestario. 4a. ed. México, IMPC, 1993.
18. PERDOMO, Moreno Abraham: Elementos básicos de Administración Financiera. 4a. ed., séptima reimp. México, Edit. ECASA, 1993. 264 pp.
19. REYES, Ponce Agustín: Administración de empresas: teoría y práctica. 1a. ed., Trigesimanovena reimp. México, Edit. LIMUSA, 1993. 189 pp.
20. RODRÍGUEZ, Valencia Joaquin: Introducción a la Administración, con enfoque de sistemas. 1a. ed., tercera reimp. México, Edit. ECASA, 1994. 356 pp.

21. SALDAÑA, Adalberto. Teoría y Práctica del Presupuesto por Programas, México Edit. Instituto Nacional de Administración Pública, 1977. 527 pp.
22. STEVENSON, Richard A.: Fundamentos de Finanzas. (traduc. Alfredo Días Mata ). México, Edit. Mc Graw-Hill, 1983. 524 pp.
23. TERRY, George R. Stephen G. Franklin: Principios de Administración. 1a. ed., novena reimp. México, Edit. Continental, 1985. 747 pp.
24. VÁZQUEZ, Arroyo Francisco. Presupuesto por Programas para el Sector Público de México. 5a. ed. México, UNAM, 1991. 420 pp.

## T E S I S

25. MACIEL, González Antonio J. Análisis de las Finanzas Públicas mexicanas durante el sexenio de Carlos Salinas de Gortari. México, FCA-UNAM, 1996.
26. RAMÍREZ, Carrillo María O. El Presupuesto por Programas y su aplicación en la UNAM. México, FCA-UNAM, 1992.
27. SANDOVAL, López José Diego. El Presupuesto por Programas: como herramienta de control en las Finanzas públicas. México, ESCA-IPN, 1985. 286 pp.

---

## LEYES, CÓDIGOS Y MANUALES

28. Clasificador por Objeto del Gasto. Dirección General de Programación y Presupuesto - Secretaría de Finanzas, Departamento del Distrito Federal. 1995.
29. Código Financiero del Distrito Federal. México, Edit. SISTA, 1997.
30. Ley de Ingresos de la Federación. Diario Oficial de la Federación (México, 29 de Diciembre de 1997).
31. Lineamientos y metodología para la elaboración del Presupuesto de Egresos y del Programa Operativo Anual. Dirección General de Programación y Presupuesto - Secretaría de Finanzas, Departamento del Distrito Federal. Julio 1997
32. Manual de Normas y Procedimientos para la Administración del Ejercicio Presupuestal. Dirección General de Programación y Presupuesto - Secretaría de Finanzas, Departamento del Distrito Federal. Agosto 1996.
33. Manual de Normas y Procedimientos para la Administración del Programa de Inversión 1996. Dirección General de Programación y Presupuesto - Secretaría de Finanzas, Departamento del Distrito Federal.
34. Normatividad en Árca de Recursos Financieros. Dirección General de Prevención y Readaptación Social, Secretaría de Gobernación. Marzo 1996.
35. Presupuesto de Egresos de la Federación. Diario Oficial de la Federación (México, 29 de Diciembre de 1997).



APÉNDICE I  
"FORMATOS DEL ANTEPROYECTO"

MODELO PARA LA ELABORACION DE LA CARATULA  
DE LA NOTA CONCEPTUAL  
(Miles de Pesos)

DEPENDENCIA: \_\_\_\_\_

CARATULA

C O N C E P T O	GASTO CORRIENTE Y OTROS	INVERSION	TOTAL
PRESUPUESTO ORIGINAL 1997	0.0	0.0	0 0
Ampliaciones Liquidas	0.0	0.0	0.0
Reducciones Liquidas			0.0
Gasto que se estima no ejercer (Economías)			0.0
PRESUPUESTO ESPERADO 1997	0.0	0.0	0.0
GASTOS NO RECURRENTES	0.0		0 0
COMPLEMENTO A LA ANUALIDAD	0.0		0 0
REQUERIMIENTOS PARA INVERSION		0.0	0.0
Obras en Ejecución			0 0
Conservación y Mantenimiento			0.0
Otros			0 0
PRESUPUESTO PRELIMINAR 1998 A PRECIOS DE 1997 (Antes de Acciones Adicionales)	0.0	0 0	0.0
ACCIONES ADICIONALES	0 0	0 0	0.0
PRESUPUESTO PRELIMINAR 1998 A PRECIOS DE 1997	0.0	0.0	0 0

**PRESUPUESTO PRELIMINAR 1998**  
**GASTO PROGRAMABLE DEL SECTOR CENTRAL**  
(Miles de Pesos)

DEPENDENCIA

CLAVE

DENOMINACION

F1

D.I.	CONCEPTO	PRESUPUESTO ESPERADO 1997	MENOS GASTOS NO RECURRENTE	MAS COMPLEMENTO A LA ANUALIDAD	PRELIMINAR 1998 A PRECIOS DE 1997			ACCIONES ADICIONALES
					TOTAL	CONTENIDO NACIONAL	CONTENIDO IMPORTADO	
		1	2	3	4=1-2+3	5	6	7
	<b>GASTO PROGRAMABLE</b>							
10 - 11	<b>GASTO CORRIENTE</b>							
	SERVICIOS PERSONALES							
	MATERIALES Y SUMINISTROS							
	SERVICIOS GENERALES							
	Servicios Generales s/(3806)							
	Servicios Generales (3806)							
	TRANSFERENCIAS DIRECTAS							
20 - 21	<b>GASTO DE CAPITAL</b>							
	OTROS DE CAPITAL							
	BIENES MUEBLES E INM							
	(diferentes de obra)							
60 - 61	<b>OBRA PUBLICA</b>							
	OBRA POR ADMINISTRACION							
	SERVICIOS PERSONALES							
	MATERIALES Y SUMINISTROS							
	SERVICIOS GENERALES							
	BIENES MUEBLES E INM							
	OBRA POR CONTRATO							
	ESTUDIOS DE PREINVERSION							

GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL  
 PRESUPUESTO PRELIMINAR 1998  
 INGRESOS TOTALES DE ORGANISMOS Y EMPRESAS  
 (Miles de Pesos)

F2

ENTIDAD

CLAVE

DENOMINACION

CONCEPTO	PRESUPUESTO ESPERADO 1997  1	AJUSTE   2	PRESUPUESTO PRELIMINAR 1998 A PRECIOS DE 1997  3
<p style="text-align: center;"><b>INGRESOS TOTALES</b></p> <p><b>INGRESOS PROPIOS</b></p> <p style="padding-left: 20px;">Venta de Bienes                      Venta de Servicios                      Ingresos Diversos                      Venta de Inversiones</p> <p><b>OPERACIONES AJENAS</b></p> <p style="padding-left: 20px;">Erogaciones por Cuenta de Terceros                      Erogaciones Recuperables</p> <p><b>APORTACIONES DEL D.D.F.</b></p> <p style="padding-left: 20px;">Corrientes                      Inversión Física                      Intereses                      Amortización</p> <p><b>FINANCIAMIENTO</b></p> <p style="padding-left: 20px;">Interno                      Externo</p> <p><b>DISPONIBILIDAD INICIAL</b></p>			

GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL  
PRESUPUESTO PRELIMINAR 1998  
ORGANISMOS Y EMPRESAS  
(Miles de Pesos)

DEPENDENCIA \_\_\_\_\_

CLAVE \_\_\_\_\_

DENOMINACION \_\_\_\_\_

F3

CONCEPTO	PRESUPUESTO ESPERADO 1997	MENOS GASTOS NO RECURRENTE	MAS COMPLEMENTO A LA ANUALIDAD	PRELIMINAR 1998 A PRECIOS DE 1997			ACCIONES ADICIONALES
				TOTAL	CONTENIDO NACIONAL	CONTENIDO IMPORTADO	
	1	2	3	4=1-2+3	5	6	7
<b>GASTO TOTAL</b>							
<b>GASTO CORRIENTE</b>							
SERVICIOS PERSONALES							
MATERIALES Y SUMINISTROS							
SERVICIOS GENERALES							
TRANSFERENCIAS							
EROGACIONES EXTRAORDINARIAS							
<b>GASTO DE CAPITAL</b>							
INVERSION FISICA							
BIENES MUEBLES E INM. (diferentes de obras públicas)							
OBRAS PUBLICAS							
EROGACIONES EXTRAORDINARIAS							
INVERSION FINANCIERA							
OPERACIONES AJENAS							
EROGACIONES POR CTA. DE TERCEROS							
EROGACIONES RECUPERABLES							
<b>DEUDA PUBLICA</b>							
INTERESES Y GASTOS DE LA DEUDA							
INTERNOS							
EXTERNOS							
AMORTIZACION							
INTERNA							
EXTERNA							
<b>DISPONIBILIDAD FINAL</b>							

GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL  
 PRESUPUESTO PRELIMINAR 1998  
 CLASIFICACION PROGRAMATICA DEL CONCENTRADO  
 DE PLAZAS AUTORIZADAS

UNIDAD ADMINISTRATIVA: \_\_\_\_\_

CLAVE

DENOMINACION

HOJA    DE   

F4

TIPO DE NOMINA	NIVEL	NUMERO DE PLAZAS	CLASIFICACION PROGRAMATICA DE LAS PLAZAS AUTORIZADAS	
			CLAVE DEL PROGRAMA Y SUBPROGRAMA	TOTAL DE PLAZAS POR SUBPROGRAMA

GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL  
 PRESUPUESTO PRELIMINAR 1998  
 CONCENTRADO DE PLAZAS AUTORIZADAS

UNIDAD ADMINISTRATIVA: \_\_\_\_\_  
 CLAVE \_\_\_\_\_ DENOMINACION \_\_\_\_\_

HOJA \_\_\_\_ DE \_\_\_\_

F4 A

TIPO DE NOMINA	NIVEL	CODIGO DE PUESTO	PLAZAS AUTORIZADAS			SUÉLDO MENSUAL POR PLAZA
			OCUPADAS	VACANTES	TOTAL	

GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL  
 PRESUPUESTO PRELIMINAR 1998  
 IDENTIFICACION DE REMUNERACIONES ADICIONALES Y ESPECIALES

UNIDAD ADMINISTRATIVA: \_\_\_\_\_

SECTOR - UNIDAD RESP. \_\_\_\_\_

DENOMINACION \_\_\_\_\_

HOJA \_\_\_\_ DE \_\_\_\_

F4 B

TIPO DE NOMINA	NIVEL	CODIGO DE PUESTO	PLAZAS AUTORIZADAS	CLAVE PROGRAMA Y SUBPROGRAMA	REMUNERACIONES ADICIONALES Y ESPECIALES REQUERIMIENTO MENSUAL			
					1301 PRIMA QUINQUENAL POR AÑOS DE SERV.	1308 COMPENSACIONES POR SERVICIOS EVENTUALES	1319 REMUNERACIONES POR HORAS EXTRAORDINARIAS	1322 COMPENSACIONES ADIC. POR SERV. ESPEC.







**Gobierno del Distrito Federal**  
**Programa Operativo Anual 1998**  
**Detalle del Capítulo 5000**  
 (Miles de Pesos con un Decimal)

IDENTIFICACION	DENOMINACION	CLAVE
SECTOR:		
DEPENDENCIA/ENTIDAD:		

HOJA \_\_\_\_ DE \_\_\_\_ F6-5000

CLAVE					DENOMINACION	ADQUISICIONES			
						DESCRIPCION	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	MONTO
P	SP	PY	MT	SM					







**GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL**  
**PRESUPUESTO PRELIMINAR**  
**CALENDARIO DE RECURSOS POR PARTIDA PRESUPUESTAL**

PDA	DENOMINACION	PR	DI	TP	PPTO ANUA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBR	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
4103	PAGAS DE DEFUNCION	DN	11	00													
4104	BECAS ( PROGRAMA DH 01 )	DN	11	00													
4105	AYUDAS CULTURALES Y SOC	DN	11	00													
	<b>TOTAL CAPITULO 4000</b>																
5101	MOBILIARIO	DN	20	00													
5204	EQUIPO Y APARATO DE COMUNIC	DN	20	00													
5206	EQ. DE COMPUTACION ELECTRO	DN	20	00													
5301	VEHICULOS Y EQUIPO TERRESTRE	DN	20	00													
5401	EQUIPO MEDICO Y DE LABORATORIO	DN	20	00													
5802	EQ. DE SEGURIDAD PUBLICA	DN	20	00													
	<b>TOTAL CAPITULO 5000</b>																
6100	OBRAS PUBLICAS POR CONTRATO	5J	60	00													
6100	OBRAS PUBLICAS POR CONTRATO	5J	60	00													
	<b>TOTAL CAPITULO 6000</b>																
	<b>TOTAL DEPENDENCIA</b>																

APÉNDICE 2  
"CLASIFICADOR POR OBJETO DEL GASTO"



CAPÍTULO	CONCEPTO	PARTIDA	DENOMINACIÓN.
----------	----------	---------	---------------

1000			<b>SERVICIOS PERSONALES.</b>
	1100		Remuneraciones al personal de carácter permanente.
		1101	Dietas
		1102	Haberes
		1103	Sueldos compactados.
		1104	Sueldos compactados al personal obrero.
		1105	Sobrehaberes.
	1200		Remuneraciones al personal de carácter transitorio.
		1201	Honorarios y Comisiones.
		1202	Sueldos compactados al personal eventual.
		1203	Compensaciones por servicios de carácter social.
		1204	Retribuciones por servicios de carácter social.
		1205	Compensación a sustit. de Profrs. en estado de gravidez.
	1300		Remuneraciones adicionales especiales.
		1301	Prima quinquenal por años de servicios efectivos prestados
		1302	Acreditación por años de serv. en la docencia y al personal administrativo de las instituciones de educación superior.
		1303	Acreditación por titulación en la docencia.
		1304	Acreditación al personal docente por años de estudio de licenciatura.
		1305	Primas de vacaciones y dominicana.
		1306	Gratificación de fin de año.
		1307	Compensaciones por servicios especiales.
		1308	Compensaciones por servicios eventuales.
		1309	Asignaciones de técnico
		1310	Asignaciones de mando
		1311	Asignaciones por comisión
		1312	Asignaciones de vuelo
		1313	Asignaciones en técnico especial
		1314	Honorarios especiales.

CAPÍTULO	CONCEPTO	PARTIDA	DENOMINACIÓN.
----------	----------	---------	---------------

		1315	Participación por vigilancia en el cumplimiento de las leyes y custodia de valores.
		1316	Liquidaciones por indemnizaciones y por sueldos y salarios caídos.
		1317	Liquidaciones por haberes caídos.
		1318	Compensaciones de retiro
		1319	Remuneraciones por horas extraordinarias
		1320	Compensaciones de servicios
		1321	Prima de perseverancia por años de servicio en el activo
		1322	Compensaciones adicionales por servicios especiales
		1323	Asignación pedagógica genérica
		1324	Compensación por adquisición de material didáctico
1400			Pagos por conceptos de seguridad social.
		1401	Cuotas al ISSSTE
		1402	Cuotas al ISSFAM
		1403	Cuotas para la vivienda.
		1404	Cuotas para el seguro de vida del personal civil.
		1405	Cuotas para el seguro de vida del personal militar
1500			Pagos por otras prestaciones sociales.
		1501	Cuotas para el fondo de ahorro del personal civil.
		1502	Cuotas para el fondo de ahorro de generales, almirantes, jefes y oficiales
		1503	Cuotas para el fondo de trabajo del personal del ejército y la armada
		1504	Indemnizaciones por accidentes en el trabajo.
		1505	Prestaciones de retiro.
		1506	Estímulos al personal.
		1507	Otras prestaciones.

CAPÍTULO	CONCEPTO	PARTIDA	DENOMINACIÓN.
----------	----------	---------	---------------

		1508	Aportaciones para el sistema de ahorro para el retiro de los trabajadores al servicio del Estado.
		1509	Compensación garantizada.
<b>2000</b>			<b>MATERIALES Y SUMINISTROS.</b>
	2100		Materiales útiles de administración.
		2101	Materiales útiles de oficina.
		2102	Materiales de limpieza.
		2103	Material didáctico y de apoyo informativo.
		2104	Material estadístico y geográfico.
		2105	Materiales y útiles de impresión y reproducción.
		2106	Materiales y útiles para el procesamiento en equipos y bienes informáticos.
	2200		Alimentos y utensilios.
		2201	Alimentación de personas.
		2202	Alimentación de animales.
		2203	Utensilios para el servicio de alimentación.
	2300		Materias primas y materiales de producción.
		2301	Materias primas.
		2302	Refacciones, accesorios y herramientas manuales.
		2303	Refacciones y accesorios para equipo de computo.
	2400		Materiales y artículos de construcción.
		2401	Materiales de construcción.
		2402	Estructuras y manufacturas.
		2403	Materiales complementarios.
		2404	Material eléctrico.
	2500		Productos químicos, farmacéutico: de laboratorio.
		2501	Sustancias químicas
		2502	Plaguicidas, Abonos y Fertilizantes
		2503	Medicinas y productos farmacéuticos.

CAPÍTULO	CONCEPTO	PARTIDA	DENOMINACIÓN.
----------	----------	---------	---------------

		2504	Materiales, accesorios y suministros médicos.
		2505	Materiales, accesorios y suministros de laboratorio.
	2600		Combustible, lubricantes y aditivos.
		2601	Combustibles.
		2602	Lubricante y aditivo.
	2700		Vestuario, blancos, prendas de protección y artículos deportivos.
		2701	Vestuario, uniformes y blancos.
		2702	Prendas de protección.
		2703	Artículos deportivos.
	2800		Materiales explosivos y de seguridad pública.
		2801	Sustancias y materiales explosivos.
		2802	Materiales de seguridad pública.
	2900		Mercancías diversas.
3000			<b>SERVICIOS GENERALES.</b>
	3100		Servicios básicos.
		3101	Servicio Postal
		3102	Servicio Telegráfico.
		3103	Servicio Telefónico.
		3104	Servicio de Energía Eléctrica.
		3105	Servicio de Agua Potable.
		3106	Servicio de conducción se señales analógicas y digitales
	3200		Servicios de Arrendamiento.
		3201	Arrendamiento de edificios y locales.
		3202	Arrendamiento de terrenos.
		3203	Arrendamiento de maquinaria y equipo.
		3204	Arrendamiento de equipo y bienes informáticos.
		3205	Arrendamiento de vehículos.
		3206	Otros arrendamientos.

CAPITULO	CONCEPTO	PARTIDA	DENOMINACIÓN.
----------	----------	---------	---------------

		3207	Subrogaciones.
3300			Serv. de asesoría, informáticos, estudios e investigación.
		3301	Asesoría.
		3302	Capacitación.
		3303	Servicios de informática.
		3304	Servicios estadísticos y geográficos.
		3305	Estudios e investigación.
			Servicios comercial y bancario.
		3401	Almacenaje, embalaje y envase
		3402	Fletes y Maniobras.
		3403	Intereses, descuentos y otros servicios bancarios.
		3404	Seguros
		3405	Impuestos de Importación
		3406	Impuestos de exportación
		3407	Otros impuestos y derechos
		3408	Comisiones por ventas
		3409	Patentes, Regalías y otros
		3410	Diferencias en cambios
		3411	Servicios de vigilancia
		3412	Impuesto sobre nómina
		3413	Gastos inherentes a la recaudación
3500			Gastos de mantenimiento, conservación e instalación
		3501	Mantenimiento y conservación de mobiliario y equipo
		3502	Mantenimiento y conservación de bienes informáticos
		3503	Mantenimiento y conservación de maquinaria y equipo
		3504	Mantenimiento y conservación de muebles
		3505	Instalaciones
		3506	Servicios de lavandería, limpieza, higiene y fumigación
3600			Servicios de difusión e información

CAPÍTULO	CONCEPTO	PARTIDA	DENOMINACIÓN.
		3601	Gastos de propaganda
		3602	Impresiones y publicaciones oficiales
		3603	Espectáculos culturales
		3604	Servicios de telecomunicaciones
		3605	Otros gastos de difusión e información
	3700		Servicios de traslado e instalación
		3701	Pasajes nacionales
		3702	Viáticos nacionales
		3704	Traslado de personal
		3705	Pasajes internacionales
		3706	Viáticos en el extranjero
	3800		Servicios oficiales
		3801	Gastos de ceremonial y de orden social
		3802	Gastos menores
		3803	Congresos, convenciones y exposiciones
		3804	Gastos de las Comisiones Internacionales de Límites y Aguas
		3805	Gastos de las oficinas del Servicio Exterior
		3806	Asignaciones para requerimientos de cargos de servidores públicos superiores y de mandos medios
		3807	Gastos de las oficinas de servidores públicos superiores
		3808	Gastos de las oficinas de servidores públicos de mandos medios
		3809	Gastos de representación en juntas
		3810	Gastos de representación
		3811	Asignaciones por radicación en el extranjero
		3812	Gastos contingentes para el personal radicado en el extranjero
	3900		Otros servicios

CAPÍTULO	CONCEPTO	PARTIDA	DENOMINACION.
----------	----------	---------	---------------

		3901	Servicios asistenciales
		3902	Cuotas a organismos internacionales
4000			<b>AYUDAS, SUBSIDIOS Y TRANSFERENCIAS</b>
	4100		Ayudas
		4101	Pensiones
		4102	Funerales
		4103	Pagos de defunción
		4104	Becas
		4105	Ayudas culturales y sociales
		4106	Ayudas a mexicanos y repatriados en el extranjero
		4107	Pre y premios
		4108	Ayudas a instituciones privadas sin fines de lucro
		4109	Ayudas para expropiación de predios
		4110	Donativos nacionales
		4111	Donativos internacionales
		4112	Otras ayudas
	4200		Subsidios
		4201	Subsidios fiscales
		4202	Subsidios a la producción
		4203	Subsidios a la distribución
		4204	Subsidios al consumo
		4205	Subsidios para la inversión
		4206	Subsidios para cubrir deficientes de operación
		4207	Subsidios para cubrir diferenciales de tasas de interés
	4300		Transferencias para apoyo de programas
		4301	Transferencias para servicios personales
		4302	Transferencias para adquisición de materiales y suministros
		4303	Transferencias para contratación de servicios

CAPITULO	CONCEPTO	PARTIDA	DENOMINACIÓN.
		4304	Transferencias para servicios adquisición de bienes muebles
		4305	Transferencias para servicios adquisición de bienes inmuebles
		4306	Transferencias para el apoyo de obras públicas
		4307	Transferencias del Estado para seguridad social
		4308	Transferencias para gastos de asistencia social
	4400		Transferencias para pago de intereses, comisiones y gasto
	4500		Transferencia para inversión financiera
	4600		Transferencia para amortizar pasivos
	4700		Apoyo a estados y municipios
			Se desagrega en los 32 Estados
<b>5000</b>			<b>BIENES MUEBLES E INMUEBLES</b>
	5100		Mobiliarios y equipo de administración.
		5101	Mobiliario.
		5102	Equipo de administración.
		5103	Equipo educacional y recreativo.
		5104	Bienes artísticos y culturales.
		5105	Adjudicaciones, expropiaciones e indemnizaciones de bienes muebles.
	5200		Maquinaria y equipo agropecuario, industrial y de comunicación.
		5201	Maquinaria y equipo agropecuario.
		5202	Maquinaria y equipo industrial.
		5203	Maquinaria y equipo de construcción.
		5204	Eqpo. y aparatos de comunicaciones y telecomunicaciones
		5205	Maquinaria y equipo eléctrico
		5206	Bienes informáticos.
		5207	Maquinaria y equipo diverso



CAPITULO	CONCEPTO	PARTIDA	DENOMINACIÓN.
	5300		Vehículos y equipos de transporte.
		5301	Vehículos y equipos de transporte.
		5302	Vehículos y equipo ferroviario.
		5303	Vehículos y equipo lacustre y fluvial.
		5304	Vehículos y equipo de transporte aéreo.
		5305	Vehículos y equipo auxiliar de transporte.
	5400		Equipos e instrumental médico y de laboratorio.
		5401	Equipo médico y de laboratorio.
		5402	Instrumental médico y de laboratorio.
	5500		Herramientas y refacciones.
		5501	Herramientas y máquinas-herramienta.
		5502	Refacciones y accesorios mayores.
	5600		Animales de trabajo y reproducción.
		5601	Animales de trabajo.
		5602	Animales de reproducción.
	5700		Bienes inmuebles
		5701	Edificios y locales
		5702	Terrenos
		5703	Adjudicaciones, expropiaciones e indemnizaciones de inmuebles
	5800		Maquinaria y equipo de defensa y seguridad pública.
		5801	Maquinaria y equipo de seguridad pública.
		5802	Equipo de seguridad pública.
<b>6000</b>			<b>OBRAS PÚBLICAS.</b>
	6100		Obras públicas por contrato.
		6101	Obra civil
		6102	Obra eléctrica.
		6103	Obra mecánica.
		6104	Obra electromecánica.

CAPÍTULO	CONCEPTO	PARTIDA	DENOMINACIÓN.
----------	----------	---------	---------------

		6105	Obra hidráulica.
		6106	Obras de terminación y acabado de edificios
		6107	Servicios relacionados con otras públicas
		6108	Rehabilitación de otras públicas
	6200		Obras públicas por administración.
		6201	Obra civil.
		6202	Obra eléctrica.
		6203	Obra mecánica.
		6204	Obra electromecánica.
		6205	Obra hidráulica.
	6300		Estudios y proyectos.
		6301	Estudios de preinversión.
		6302	Estudios de factibilidad económica y social.
		6303	Estudios de impacto ambiental.
		6304	Estudios de diagnóstico.
		6305	Estudios de evaluación.
		6306	Proyectos de obras.
		6307	Proyectos de servicios.
	6400		Conservación y mantenimiento.
		6401	Obra civil.
		6402	Obra eléctrica.
		6403	Obra mecánica.
		6404	Obra electromecánica.
		6405	Obra hidráulica.
	6500		Rehabilitación.
		6501	Obra civil.
		6502	Obra eléctrica.
		6503	Obra mecánica.

CAPITULO	CONCEPTO	PARTIDA	DENOMINACIÓN.
		6504	Obra electromecánica.
		6505	Obra hidráulica.
	6600		Supervisión.
		6601	Obra civil.
		6602	Obra eléctrica.
		6603	Obra mecánica.
		6604	Obra electromecánica.
		6605	Obra hidráulica.
7000			<b>INVERS. FINANCIERAS Y OTRAS EROGACIONES</b>
	7100		Concesión de créditos.
		7101	Créditos directos para actividades productivas
		7102	Fideicomisos para financiamiento de obras
		7103	Fideicomisos para financiamientos agropecuarios.
		7104	Fideicomisos para financiamientos industriales
		7105	Fideicomisos para financiamientos al comercio y servicios
		7106	Erogaciones recuperables.
	7200		Adquisición de valores.
		7201	Fideicomisos para adquisición de títulos de crédito.
		7202	Adquisición de acciones.
		7203	Adquisición de bonos.
		7204	Adquisición de obligaciones.
		7205	Adquisición de otros valores.
		7206	Adquisición de acciones de organismos internacionales
	7300		Erogaciones contingentes.
	7400		Erogaciones especiales.
		7401	Erogaciones complementarias.
		7402	Erogaciones imprevistas.
		7403	Erogaciones derivadas de ingresos por cuenta de terceros.
8000			<b>PARTICIPACIONES DE INGRESOS FEDERALES</b>

CAPITULO	CONCEPTO	PARTIDA	DENOMINACIÓN.
----------	----------	---------	---------------

	8100		Fondo general de participaciones
	8200		Fondo de fomento municipal
	8300		Reserva de contingencias
	8400		Reserva de compensación
<b>9000</b>			<b>DEUDA PÚBLICA.</b>
	9100		Amortización de la deuda pública.
		9101	Amortización de la deuda interna con la Banca Comercial.
		9102	Amortización de la deuda por emisión de valores gubernamentales.
		9103	<i>Arrendamientos financieros nacionales.</i>
		9104	Amortización de la deuda externa con la Banca Comercial.
		9105	Amort. de la deuda c/organismos financ. internacionales.
		9106	Arrendamientos financieros internacionales.
		9107	Amortización de la deuda externa por bonos
		9108	Arrendamientos financieros internacionales
	9200		Intereses de la deuda pública.
		9201	Intereses de la deuda pública interna c/la Banca Comercial.
		9202	Interés derivados de la colocación de valores gubernament.
		9203	Intereses por arrendamientos financieros nacionales.
		9204	Intereses de la deuda externa con la Banca Comercial
		9205	Intereses de la deuda con organismos financieros internacionales
		9206	Intereses de la deuda bilateral
		9207	Intereses derivados de la colocación externa de bonos
		9208	<i>Intereses por arrendamientos financieros internacionales.</i>
	9300		Comisiones de la deuda pública.
		9301	Comisiones de la deuda interna.
		9302	Comisiones de la deuda externa.
	9400		Gastos de la deuda pública.

CAPÍTULO	CONCEPTO	PARTIDA	DENOMINACIÓN.
		9401	Gastos de la deuda interna.
		9402	Gastos de la deuda externa.
	9500		Costo por cobertura
		9501	Cobertura en tasas de interés
		9502	Cobertura en moneda extranjera
	9600		Adeudos a ejercicios fiscales anteriores ( ADEFAS )
		9601	ADEFAS
		9602	Devolución de ingresos percibidos indebidamente en ejercicios fiscales anteriores.

NOTA: El cuadro anterior ha sido complementado con el Clasificador por Objeto del Gasto que presenta el Reglamento de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal y el vigente para el Departamento del Distrito Federal.

APÉNDICE 4  
" ENCUESTA "







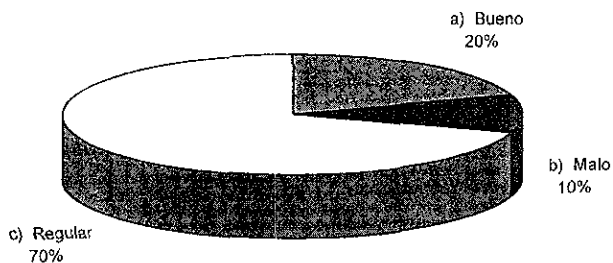
## PREGUNTA No. 1

Considera que dentro de la entidad o dependencia donde usted trabaja, se realiza un Programa Operativo Anual:

### \* TABULACIÓN

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Bueno	06	20.00%
b) Malo	03	10.00%
c) Regular	21	70.00%

### \* ANALISIS



### \* INTERPRETACIÓN

El inciso c) Regular congrega la mayor parte de la población con un 70%.

### \* RESULTADOS

El Programa Operativo Anual que elaboran es Regular

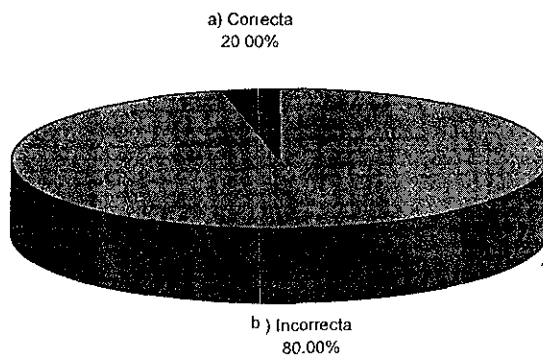
## PREGUNTA No. 2

Las áreas operativas, al reportar sus necesidades, cualitativa y cuantitativamente, al departamento de Programación y Presupuesto, lo hacen en forma:

### \* TABULACIÓN

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Correcta	06	20.00%
b) Incorrecta	24	80.00%

### \* ANALISIS



### \* INTERPRETACIÓN

La opción b) Incorrecta fué la más elegida con un 80%.

### \* RESULTADOS

Las áreas operativas reportan al departamento de Programación y Presupuesto sus necesidades incorrectamente

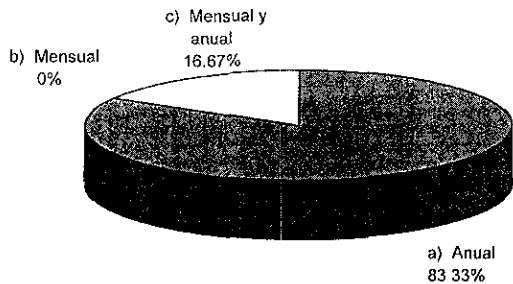
### PREGUNTA No. 3

Al plantear sus requerimientos las áreas calendarizan sus necesidades en periodo:

#### \* TABULACIÓN

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Anual	25	83.33%
b) Mensual	00	00.00%
c) Mensual y anual	05	16.67%

#### \* ANALISIS



#### \* INTERPRETACIÓN

La mayoría de las personas encuestadas se inclinan por la respuesta del inciso a) Anual, con un 83.33%.

#### \* RESULTADOS

Las áreas calendarizan sus requerimientos anualmente.

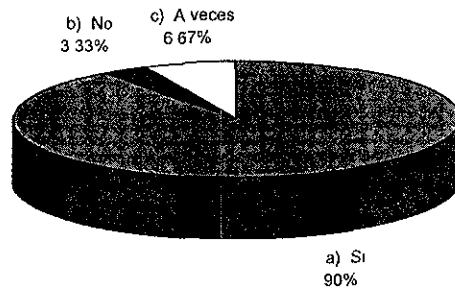
#### PREGUNTA No. 4

¿ Los compromisos que no logran ser cubiertos en el Ejercicio Fiscal en que fueron contraídos, se pagan con presupuesto del año inmediato posterior ?

#### \* TABULACIÓN

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Si	27	90.00%
b) No	01	03.33%
c) A veces	02	06.67%

#### \* ANALISIS



#### \* INTERPRETACIÓN

La muestra más representativa (90%) se concentró en el inciso a) Si

#### \* RESULTADOS

Los compromisos que no logran ser cubiertos en el Ejercicio Fiscal en que son contraídos, se pagan con presupuesto del año inmediato posterior.

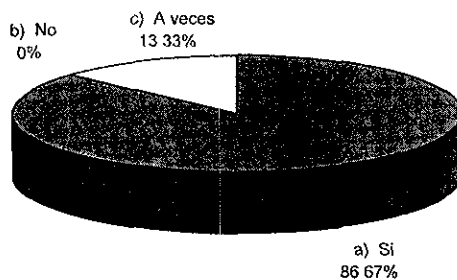
## PREGUNTA No. 5

¿ Considera indispensable el uso del Fondo Revolvente ?

### \* TABULACIÓN

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Si	26	86.67%
b) No	00	00.00%
c) A veces	04	13.33%

### \* ANALISIS



### \* INTERPRETACIÓN

La alternativa más seleccionada fué la a) Si, que reúne el 86.67% de la población.

### \* RESULTADOS

El Fondo Revolvente es indispensable.

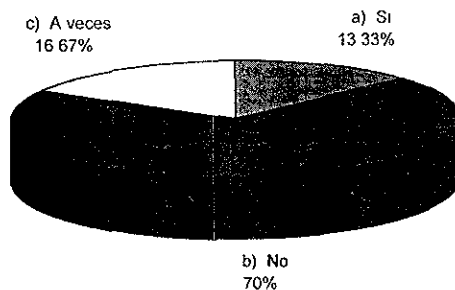
## PREGUNTA No. 6

¿ La programación mensual del Gasto Corriente, cubre la totalidad del fondo rotatorio y pago a proveedores ?

### \* TABULACIÓN

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Si	04	13.33%
b) No	21	70.00%
c) A veces	05	16.67%

### \* ANALISIS



### \* INTERPRETACIÓN

La respuesta b) No, tiene una preferencia del 70%

### \* RESULTADOS

La programación del Gasto Corriente no cubre la totalidad del fondo rotatorio y pago a proveedores.

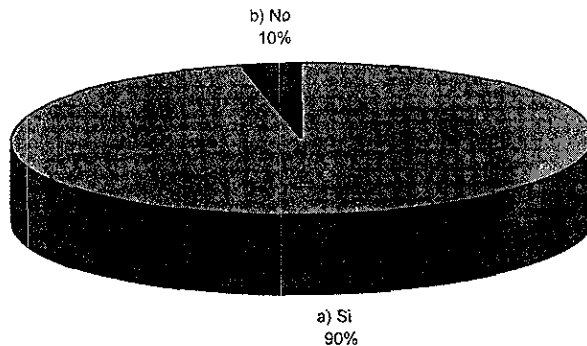
## PREGUNTA No. 7

¿Cree que el conocer el flujo operativo por el cual debe pasar una cuenta por liquidar certificada (CLC), ayuda a controlar la línea de crédito ?

### \* TABULACIÓN

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Si	27	90.00%
b) No	03	10.00%

### \* ANALISIS



### \* INTERPRETACIÓN

La elección del inciso a) Si, es superior con el 90%.

### \* RESULTADOS

El conocer el flujo operativo de la cuenta por liquidar certificada ayuda a controlar la línea de crédito.

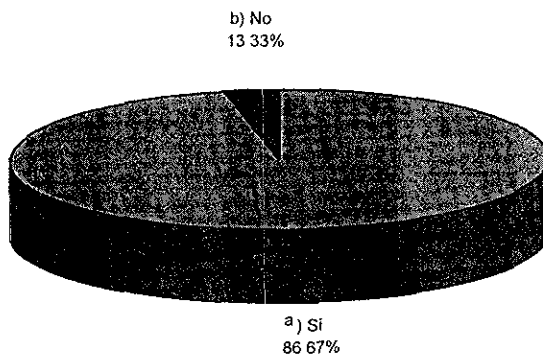
### PREGUNTA No. 8

¿ Su departamento de Programación y Presupuesto, cuenta con registros auxiliares que le permitan controlar la línea de crédito presupuestalmente por partida ?

#### \* TABULACIÓN

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Si	26	86.67%
b) No	04	13.33%

#### \* ANALISIS



#### \* INTERPRETACIÓN

La disyuntiva a) Si, cubre el 86.67% del universo entrevistado

#### \* RESULTADOS

El departamento de Programación y Presupuesto cuenta con registros auxiliares que le permiten controlar la línea de crédito presupuestalmente por partida.



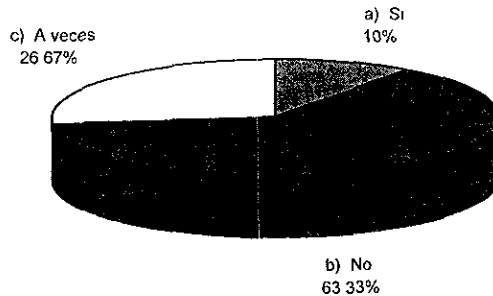
## PREGUNTA No. 9

¿ Existe la interacción necesaria entre las áreas operativas y el departamento de Programación y Presupuesto, para llevar a cabo el control y evaluación programático - presupuestal ?

### \* TABULACIÓN

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Si	03	10.00%
b) No	19	63.33%
c) A veces	08	26.67%

### \* ANALISIS



### \* INTERPRETACIÓN

El 63.33% de la población decidió escoger la opción b) No.

### \* RESULTADOS

No existe interacción entre las áreas operativas y el departamento de Programación y Presupuesto, para llevar a cabo el control y evaluación programático - presupuestal.

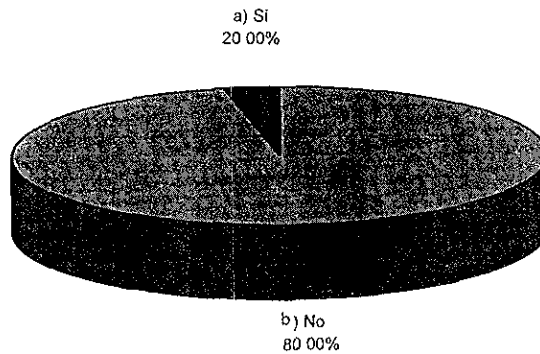
### PREGUNTA No. 10

¿ En los resultados de las evaluaciones que se realizan periódicamente, se reflejan las acciones efectivamente realizadas ?

#### \* TABULACIÓN

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Si	06	20.00%
b) No	24	80.00%

#### \* ANALISIS



#### \* INTERPRETACIÓN

El 80% de la muestra optó por el inciso b) No

#### \* RESULTADOS

Los resultados de las evaluaciones periódicas no reflejan las acciones efectivamente realizadas