

2ej  
EZ



# Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE ECONOMIA

EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS COMO INSTRUMENTO DE  
PLANIFICACION EN EL SECTOR PUBLICO. UN CASO PRACTICO  
SUBDIRECCION DE FINANZAS PEMEX 1984.

## Tesis Profesional

Que para obtener el título de  
LICENCIADO EN ECONOMIA

presentan

VERONICA ESPEJEL VARGAS  
ANGEL HERNANDEZ GOMEZ



México, D. F.

1986



## **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 está 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.

I N D I C E

PAGINA

INTRODUCCION

CAPITULO I

ANTECEDENTES DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS . . . . . 3

1. Antecedentes Generales
2. Antecedentes en México
3. El proceso de Implantación del Sistema de Presupuesto por Programas en México

CAPITULO II

EL PROCESO DE PLANIFICACION Y EL PRESUPUESTO PUBLICO . . . . . 40

1. El concepto de planificación y sus principales enfoques
2. El proceso de planificación
  - 2.1 Diagnóstico
  - 2.2 Formulación
  - 2.3 Ejecución
  - 2.4 Control y Evaluación
3. La planificación y el proceso presupuestario
  - 3.1 Concepto del presupuesto
  - 3.2 Diversos sentidos del presupuesto
  - 3.3 El presupuesto como instrumento de ejecución del plan operativo
  - 3.4 El proceso presupuestario

CAPITULO III

CLASIFICACION DEL PRESUPUESTO . . . . . 59

1. Clasificaciones
  - 1.1 Clasificación económica
  - 1.2 Clasificación funcional

- 1.3 Clasificación por objeto del gasto
- 1.4 Clasificación institucional
- 1.5 Clasificación por programas
- 2. Combinaciones
  - 2.1 Combinación económica - funcional
  - 2.2 Combinación económica - institucional
  - 2.3 Combinación funcional - institucional
  - 2.4 Combinación institucional - por programas

CAPITULO IV

CONCEPTUALIZACION DE LA TECNICA DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS 65

- 1. Conceptos Generales
  - 1.1 Normas para la presentación del presupuesto
  - 1.2 Estructura de un programa específico de operación
- 2. Metodología para aplicar el sistema del presupuesto por programas
  - 2.1 Unidades de programación
  - 2.2 Sistemas de costos y los presupuestos por programas
  - 3. La aplicación del presupuesto por programas en los organismos descentralizados productores de bienes para el mercado
    - 3.1 Contabilidad de costos
    - 3.2 Identificación de programas
    - 3.3 Esquemas de programas, subprogramas y actividades

CAPITULO V

EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS Y SU MEDICION . . . . . 95

- 1. Medición de resultados y de costos
  - 1.1 Conceptos básicos
  - 1.2 Medición de resultados
  - 1.3 Medición de costos

CAPITULO VI

BASES LEGALES EN QUE SE SUSTENTA EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS 100

- 1. Introducción
- 2. Ley orgánica de la administración pública federal
- 3. Ley de planeación

4. Ley de presupuesto, contabilidad y gasto público federal

## CAPITULO VII

## CASO PRACTICO . . . . . 107

1. Antecedentes
2. Organograma estructural y funcional de Petróleos Mexicanos y la ubicación de la Subdirección de Finanzas
3. Consideraciones generales sobre la planificación en Petróleos Mexicanos
4. Estructura programática - presupuestaria
5. El presupuesto por programas de la Subdirección de Finanzas 1984
  - 5.1 Coordinación de Planeación Financiera
    - 5.1.1 Gerencia de Planeación Financiera
    - 5.1.2 Gerencia de Control Presupuestal
    - 5.1.3 Unidad de Control de Gestión
  - 5.2 Coordinación de Financiamientos
  - 5.3 Coordinación de Tesorería
    - 5.3.1 Gerencia de Finanzas
    - 5.3.2 Gerencia de Tesorería
    - 5.3.3 Unidad de Administración de Riesgos
  - 5.4 Coordinación de Contraloría
    - 5.4.1 Gerencia de Planeación y Sistemas de Contabilidad
    - 5.4.2 Gerencia de Contabilidad
    - 5.4.3 Gerencia de Auditoría
    - 5.4.4 Jefatura de Coordinación de Regionales de Finanzas y Control
  - 5.5 Gerencia de Informática
  - 5.6 Unidad Fiscal

## ANEXOS

## GLOSARIO DE TERMINOS

## BIBLIOGRAFIA

## INTRODUCCION

El presente trabajo tiene como hipótesis central demostrar que el presupuesto por programas es un instrumento real de planificación en el sector público, no obstante las series limitantes que vive hoy día la aplicación de esta técnica, principalmente, por las deficiencias existentes en las etapas de seguimiento-físico y financiero del gasto público, y por tanto, en el control mismo. Es importante advertir que todo el marco conceptual dentro del interior de esta técnica de presupuestación es cien por ciento aplicable, elemento que tratamos de mostrar en el desarrollo de este trabajo, como se podrá observar más adelante, nos interesa resaltar la vinculación entre los aspectos teóricos y conceptuales de la planificación y más concretamente del presupuesto por programas, que hemos recopilado, y los planes y programas de toda una industria de la importancia de Petróleos Mexicanos, perteneciente al Sector Público Federal.

Nos interesa de sobremanera aclarar el porqué de cada una de las partes que conforman este trabajo, así como los alcances y limitaciones de las mismas.

Dentro del primer capítulo tratamos de abordar lo relativo a los antecedentes, por un lado primero nos referimos única y exclusivamente a los antecedentes más generales de la técnica del presupuesto por programas. Sin embargo, aun-- que pareciera ilógico, posteriormente intentamos hacer una recapitulación más detenida y profunda, no tan solo de los antecedentes del presupuesto por programas en México, si no en sí del propio desarrollo de la planificación y del proceso mismo de implantación de la técnica, de como ha ido obedeciendo esta-implantación a la necesidad de planificar mejor las actividades del Sector Público y paralelamente tener un mayor control sobre el gasto público.

Continuamos el desarrollo del trabajo tratando lo relativo al proceso de planificación y el presupuesto público, consideramos que esta parte tiene gran relevancia, en virtud de que aquí exponemos las diferentes etapas del proceso de planificación hasta llegar a la propia elaboración del presupuesto público. De igual forma se tratan los principales enfoques de la planificación, con la finalidad de ubicar la técnica del presupuesto por programas en el enfoque que

le corresponde. Debiéndose aclarar que se dejará de lado la discusión existente entre los diferentes enfoques de la planificación. Se definirán los principios básicos de la planificación, los diferentes tipos de planes, se analizará la interrelación que se da entre el proceso de planificación y el presupuesto. Se describen las diferentes clasificaciones del presupuesto y sus posibles combinaciones.

La siguiente parte, la conforman los capítulos que exponen los elementos que determinan el funcionamiento de la técnica del presupuesto por programas, su base metodológica y conceptual, la estructura de los diferentes programas a partir de las normas para la presentación del presupuesto hasta la medición de resultados y costos como conceptos básicos de esta técnica de presupuestación que permiten afirmar que el presupuesto por programas no es tan sólo una clasificación de los gastos, sino que es una estructura metodológica que tiene por objeto, la coordinación de los recursos con las metas fijadas previamente, dándose así la relación entre los recursos financieros y los reales de acuerdo a dichas metas.

Antes de iniciar el desarrollo práctico de nuestra tesis, consideramos conveniente, exponer brevemente las principales bases legales en las que se normaliza la aplicación del presupuesto por programas en todo el Sector Público Federal y como jurídicamente emana de la Ley de Planeación y por consiguiente de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Es necesario advertir que las leyes que aquí tratamos no son las únicas que se relacionan con la aplicación del presupuesto por programas, existen otras leyes adicionales y reglamentos que serían materia para otro trabajo.

Por lo que se refiere al caso práctico, no obstante se refiera al presupuesto por programas específico de la Subdirección de Finanzas de Petróleos Mexicanos, hacemos un recuento de todos los elementos históricos, funcionales y organizacionales de la Industria, se exponen las bases que norman el proceso de planificación en Petróleos Mexicanos, así como su vinculación a la Planeación Nacional. Por último, se desarrolla un mero ejercicio de como se aplica el presupuesto por programas en la Subdirección de Finanzas.

## CAPITULO I

### ANTECEDENTES DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

#### 1.- Antecedentes Generales.

La técnica del presupuesto por programas se estableció por primera vez en el Gobierno Federal, en el Ejército, en la Marina y en la Aviación de los Estados -- Unidos de Norte América, en el año de 1946. En este año el Departamento de Marina presentó su presupuesto para 1948, con dos clasificaciones: una por objeto -- del gasto y otra clasificación por programas, teniendo como finalidad reducir -- los renglones del gasto, de 52 partidas a 21 partidas.

Posteriormente, la "Comisión de la Rama Ejecutiva del Gobierno" (Comisión Hoover) aprovechando las experiencias antes mencionadas, recomendó en su informe sobre -- presupuesto y contabilidad, lo siguiente: . . . "que todo el concepto presupuestario del gobierno federal debe ser un presupuesto basado en funciones, activi -- dades y proyectos", a lo que se llamó Presupuesto por Actividades.

La comisión sobre Fuerza Trabajadora, apoyó esta recomendación al afirmar en su informe, ". . . que el presupuesto, debería ser substituido por un presupuesto -- por programa o actividades.

A fin de presentar en un documento más conciso los gastos de servicios, activi -- dades y trabajo proyectado más bien que cosas comprobadas".

En 1956 se dictó la ley 863, que establece cambio en el sistema de contabilidad y un presupuesto que estuviera basado : en los costos de todas --

---

1) Informe de la Comisión Hoover, 1950.

las dependencias Ejecutivas. Con esto se inició la etapa del llamado Cost-Based-Budget, donde se pone especial interés en la medición de los costos a realizar para cumplir los programas.

Los estudios realizados sobre esta técnica, muestran de una manera -- clara la conveniencia de usar el presupuesto no solo como herramienta de control contable, sino como uno de los principales instrumentos de la planificación, lo que conlleva a implementar un mecanismo que coordine la actividad presupuestaria.

En los países más avanzados el sistema del presupuesto por programa -- se ha introducido como una forma de racionalizar el gasto público y -- de orientarlo en el largo plazo, con lo que se ha podido mejorar la -- selección de actividades que realiza el Gobierno Federal.

Otro de los antecedentes relevantes del presupuesto por programas se -- presenta en el caso de las economías con una planificación altamente -- centralizada, donde al mantener que el carácter principal de la econo -- mía es el de ser planificada, se presenta la necesidad de contar con -- un sistema de Planeación Financiera.

Por lo anterior, la elaboración del presupuesto de esas naciones, -- encuentra su fundamento en los planes de la economía nacional, de tal -- forma que la presupuestación planificada y el sistema de índices fi -- nancieros tiene una influencia determinante en el establecimiento y -- ejecución de los planes productivos.

En dichos países el papel más importante del presupuesto es el de ser -- un instrumento para la ejecución de los planes de una economía nacio -- nal.

Por lo que se refiere a América Latina, los planes de desarrollo del sector público, así como sus diferentes programas a realizar constituyeron la base de la aplicación del presupuesto por programas. Implantados en países como Chile, Brasil, Argentina, Venezuela, Colombia, Ecuador y México.

## 2.- Antecedentes en México.

En el año de 1910, se marca el inicio de una fuerte caída de la actividad económica, a excepción del auge por la primera guerra mundial, a la que sigue una etapa de formación que se extiende de 1921 a 1935. A partir de 1935 se inicia el proceso de crecimiento económico, al principio, con inflación e inestabilidad cambiaria, y el cual caracteriza el comportamiento de una economía mexicana en las dos décadas siguientes, y más tarde con inestabilidad de precios y tipo de cambio, que dura hasta la fecha, por otra parte, en la época comprendida entre las dos guerras mundiales tiene lugar una serie de importantes cambios institucionales que más tarde demostraron ser condiciones necesarias del proceso de crecimiento <sup>1)</sup>.

El periodo comprendido entre las dos guerras mundiales fue una época de importantes cambios institucionales que constituyeron condiciones necesarias del proceso de crecimiento sostenido ocurrido desde 1935<sup>2)</sup>.

Por lo que a los intentos del estado, respecto a una mayor participación en la actividad económica, se reformó la política de gasto público para orientarla al fomento económico y social.

---

1) Leopoldo Solís, "La realidad económica mexicana; retrovisión y perspectivas", p.86, Edit.Siglo XXI, México, 1976.

2) Idem.

Además, durante el periodo señalado, se gestaron importantes cambios - de orden estructural en la administración pública, sucediéndose diver-- sas acciones de carácter económico y político, como fueron: la organiza-- ción en el partido oficial de los sectores obreros y campesinos, la fun-- dación del Banco de México (1925) y el Crédito Agrícola y el Ejidal, im-- pulso a la Reforma Agraria, la nacionalización del petróleo, (1938), y-- la creación de la Comisión Federal de Electricidad, la Nacional Finan-- ciera (1934) y BANOBRAS (1933).

Ley sobre la Planeación General de la República de 1930.

Desde 1928, en que se estableció el Consejo Económico Nacional, se han hecho en México considerables esfuerzos por implantar un sistema de -- prevención y coordinación de la actividad económica.

Con motivo de la crisis de 1929, que provocó una caída en la produc-- ción nacional y en los ingresos estatales, surgió la Ley sobre Planea-- ción General de la República (12 de julio de 1930) con los objetivos de-- regular el crecimiento "progresivo y ordenado del país", definir una zo-- nificación, y crear comisiones para planear y programar las acciones es-- tatales. Sin embargo, las condiciones mismas de la crisis impidieron el-- logro de estos objetivos.

Esa ley, recogió la preocupapación revolucionaria de usar el poder del-- Estado para impulsar en forma ordenada el proceso de desarrollo del - país. Asimismo, la Ley de Planeación General, contenía las aspiraciones incipientes por sistematizar la planeación; consecuentemente, se intentó realizar un inventario regionalizado de los recursos para planear las -

obras públicas que requerían la construcción de la infraestructura física que apoyara el progreso nacional.

El Primero y Segundo Planes Sexenales de 1934 a 1940 y de 1941 a - 1946.

A partir del sexenio cardenista quedan establecidas las prácticas económicas y políticas que, con diferente intensidad, permiten al Estado orientar el proceso de desarrollo, enfrentar en parte sus desequilibrios y llevar a cabo acciones para mejorar el nivel de la población.

El objetivo central del Plan <sup>1)</sup> propuesto por el Partido Nacional Revolucionario, era el cumplimiento cabal del Artículo 27 Constitucional, a través del reparto de la tierra y el agua a los campesinos organizados. Para ello, se procedería a incrementar los recursos económicos y el personal dedicado a resolver el problema agrario y de distribución del agua, y a -- llevar a cabo una reforma administrativa que simplificara los trámites en el reparto de tierra y aguas conforme a las necesidades de los campesinos. El plan proponía asimismo, organizar a los productores agrícolas para que los beneficios procedentes de la tierra fueran retenidos por quienes la laboraban. Por lo tanto, el Estado debería desarrollar la agricultura para reemplazar métodos de cultivo rudimentario y elevar los niveles técnicos y - económicos de los campesinos. Dentro de esta estrategia se consideraban -- los trabajos de riego como la política que promovería el progreso del país. Para ratificar lo anterior, a continuación se cita, lo que al respecto afirma el profesor Leopoldo Solís:

---

1) Leopoldo Solís, Planes de Desarrollo Económico y Social en México, Setenta, Secretaría de Educación Pública, México, 1975.

"El presupuesto federal para las actividades de carácter social, constituyó - la quinta parte de los recursos, lo que significa un apoyo de suma importancia."

La elevación de los niveles de vida de la población sería resultado de la -- transformación de la estructura productiva del país y de sus relaciones con el exterior, por lo que el plan se propuso: 1) nacionalizar los derechos del subsuelo; 2) garantizar la oferta nacional de productos mineros; 3) establecer un servicio oficial de exploración que determina las regiones mineras - que deberían ser reservadas para su explotación; y 4) impedir el estableci - miento de monopolios territoriales y garantizar la conservación de tierras - petroleras.

Asimismo, el Plan proponía diversos objetivos a las políticas de comunicaciones y obras públicas: política hacendaria, monetaria, crediticia y de cons -- trucción de obras en comunidades, buscando una mejor integración entre la so ciedad y la economía, que permitiera elevar los niveles de vida y bienestar de la población.

El Primer Plan Sexenal fue abundante en objetivos y lineamientos, aunque careció de instrumentos que permitieran su operatividad íntegra, además, dada la deficiencia estadística, no fue posible cuantificar metas que permitig ran la formulación de programas anuales y la evaluación de resultados de los objetivos propuestos.

El Segundo Plan Sexenal, propuesto por el Partido de la Revolución Mexicana, se planteó como una continuación del primero. En él seguía siendo el proble ma agrario el objetivo principal, aunque ya presentaba una serie de objeti-- vos para los demás sectores de actividad y de la administración pública.

Para el sector agropecuario, el Plan proponía continuar con el reparto agrario, elevar los niveles de producción en las diferentes ramas del sector, fomentar la capacitación del campesino, desarrollar formas autónomas de organización social para el trabajo, mejorar la distribución de la tierra y del agua e impulsar centros de investigación. Todas estas acciones tendían a mejorar la distribución de la riqueza en el área rural y a elevar el nivel de vida de la población campesina.

En cuanto a los demás sectores de la economía, el Plan proponía objetivos tendientes a consolidar la independencia económica nacional, asegurar la dirección de la economía por parte del Estado, aumentar la participación de trabajo en el proceso productivo, redistribuir el ingreso y consolidar la economía en sus relaciones con el exterior. Los sectores administrativos estaban orientados, asimismo, a mejorar la calidad de la vida y los niveles de bienestar de la población. En realidad este Plan no fue aplicado por el Ejecutivo, entre otras razones, por circunstancias derivadas de la Segunda Guerra Mundial. Sin embargo, se continuó con la tendencia a reducir el gasto administrativo gubernamental, incrementando el de fomento económico.

En la política laboral, se promulgó, en 1943, la Ley de Seguro Social, y se inició la fijación de salarios mínimos por razones económico-geográficas.

En torno a todo esto, Roger, D. Hasan <sup>1)</sup>, nos dice que: "De 1940 a 1946 el sector público mexicano contribuyó con el 52% del total de capital fijo bruto, y el resto del sector privado."

---

1) Roger D. Hansen. "La política del Desarrollo Mexicano", Editorial Siglo XXI, México, 1971.

Dicha participación tuvo un efecto catalizador directo sobre el crecimiento - de la economía en los años posteriores; y que asimismo, el gobierno también - indicó indirectamente en el impulso sostenido de la dinámica de crecimiento - del sector privado, a través de las políticas y estímulos que otorgó por medio de sus dependencias públicas.

#### El Programa de Inversiones Públicas de 1953 a 1958.

Durante el sexenio del Presidente Miguel Alemán, no se reanudó la formulación de planes formales. El ajuste de la economía a las condiciones de la posguerra impedía avanzar hacia la construcción de un sistema de planificación. Se siguieron programas aislados que pretendían enfrentar los problemas más urgentes: presiones inflacionarias, recesión y desequilibrio externo. Sin embargo, destaca la promulgación de la Ley para el Control de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal (31 de diciembre de 1947), indispensable para regular la creciente actividad de fomento económico que desarrollaba el sector público. Posteriormente en 1948, se creó la Comisión Nacional de Inversiones, dependiente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, - aunque no fue sino hasta el gobierno de Adolfo Ruiz Cortínez (1952-1958), que se le dio su importancia operativa al colocarla directamente bajo las órdenes del Ejecutivo.

Esta Comisión propuso un programa de inversiones públicas para el período -- 1953-1958 que, por primera vez, se encuadró dentro de un esquema de contabilidad nacional. El programa buscaba elevar el nivel de vida de la población, alcanzar una tasa de crecimiento satisfactoria en el desarrollo económico, elevar la producción, estabilizar los precios, financiar la inversión sin déficit y canalizar los recursos financieros hacia los sectores más necesitados.

La meta del programa era mantener el mismo ritmo de crecimiento del 5.9 por ciento que se había logrado en el período 1946-1950. De mantenerse la relación capital-producto de ese período, la inversión fija bruta debía crecer en 4.9 mil millones de pesos (precios de 1952) en el sexenio 1953-1958, lo que significaría una proporción del 13.4 por ciento del Producto Interno Bruto. El programa mantendría la inversión pública en una proporción del 42.1 por ciento de la inversión total, durante los seis años.

El programa señalaba el papel determinante que había tenido la inversión pública sobre la magnitud y composición del producto nacional. La intensificación de los gastos de inversión se había realizado, hasta entonces, a costa de los gastos corrientes del sector público, que entre 1939 y 1950 había declinado el 81.1 por ciento al 58.5 por ciento del total, llegando a originar deficiencias en la aplicación de servicios públicos y manteniendo los sueldos a un muy bajo nivel.

En la distribución sectorial de la inversión destacaba el sector comunicaciones y transportes, que absorbería más de una quinta parte del total en el período, incluyendo la necesidad de rehabilitar el sistema ferroviario, que ya empezaba a ser un limitante al proceso de desarrollo. Los rubros prioritarios siguientes, eran la industria de transformación y la agricultura. Se pensaba que el problema de la inflación, ya desde entonces, estaba relacionado con la oferta de productos agrícolas, principalmente los de alimentación generalizada.

En su operación, el programa mostró una serie de desviaciones importantes, que corroboraron las dificultades que entrañaba tratar de llevar a cabo un programa de inversiones acorde con una serie de objetivos macroeconómicos, -

sin contar con el marco de un plan general de desarrollo. Por un lado, el objetivo de independencia económica externa medido al menos en función del uso del ahorro externo, no se cumplió, puesto que fué bastante dinámico el ingreso de inversiones extranjeras directas y se amplió el uso del crédito externo, pasando la deuda exterior de 185.8 millones de dólares en 1953 a 602.7 - millones en 1958, es decir del 3.7 por ciento al 6.0 por ciento del Producto Interno Bruto. El servicio de la deuda exterior y de la inversión extranjera pasó de 11.0 por ciento de los ingresos en cuenta corriente en 1953 a 20.4 - por ciento en 1958. 1).

La inversión pública creció a 7.3 por ciento del promedio anual, pero perdió participación en el total (de 36.8 por ciento en 1953 al 31.7 por ciento en 1958), a pesar de que se había programado mantenerla en un 42 por ciento. En el destino de la inversión, comunicaciones y transportes pesó mucho más de - lo calculado.

A su vez los precios no alcanzaron la estabilidad deseada, en buena medida - debido a la devaluación de 1954 (los precios crecieron 10.8 por ciento en -- 1954, 12.3 por ciento en 1955 y 6.4 por ciento anual durante 1956-1958). El esquema de financiamiento planeado no se cumplió plenamente, al no incremen- tarse los ingresos fiscales al nivel deseado y al recurrir excesivamente al crédito externo, cuya participación pasó de 18 por ciento en 1953 a 41 por - ciento en 1958. La meta de crecimiento global si se logró (cerca al 6 por -- ciento en 1956-1958).

El Plan de Acción Inmediata de 1962 a 1964.

---

1) Leopoldo Solís, op.cit.3

Después de una breve recuperación de la actividad económica nacional (el Producto Interno Bruto creció 8.1 por ciento en 1960), la recesión estadounidense de 1960-1961, aunada a complicaciones políticas internas, provocó fugas - de capitales y presiones recesivas (el PIB creció 4.9 por ciento en 1961 y - 4.7 por ciento en 1962). Para superarlas, así como para cumplir con los --- acuerdos de la Carta de Punta del Este, se elaboró el Plan de Acción Inmedita 1962-1964. Sus objetivos centrales eran racionalizar la formación de capital y mejorar la distribución del ingreso para aumentar el dinamismo del mercado interno.

El Plan era necesario para tener acceso al crédito externo que facilitaría - la Alianza para el Progreso, y fue preparado por las Secretarías de Hacienda y de la Presidencia, a través de la Comisión de Planes de Desarrollo Económico y Social, creada en 1962 para ese fin.

La nueva Secretaría de la Presidencia (antecedente de la actual Secretaría - de Programación y Presupuesto) había sido creada en 1958 con las siguientes funciones: recabar los datos destinados a elaborar el plan general del gasto público e inversiones del Poder Ejecutivo; planear obras, sistemas y su a- provechamiento; proyectar el fomento y desarrollo de regiones y localidades; planear, coordinar y vigilar la inversión pública y de los organismos descentralizados y empresas de participación estatal.

Para apoyar el funcionamiento de esta Secretaría fue publicado, el 30 de junio de 1959, un acuerdo que dispuso que las Secretarías, Departamento de Estado, organismos y empresas de participación elaboraran su programa de inversiones para 1960-1964.

El plan fijaba las siguientes metas globales y secretariales, e instrumentos para alcanzarlas: mejorar la distribución del ingreso para fortalecer el mercado interno; hacer una reforma tributaria; llegar a una tasa mínima de cre-

cimiento de 5.4 por ciento en 1962-1964, de 5 por ciento en 1965 y de 6 por ciento para 1966-1970. Para lograr estas metas se aumentaría la inversión bruta fija de 15.5 por ciento del Producto Interno Bruto en 1960, a 18.4 por ciento en 1970 (la mitad sería inversión pública). Se planteaba: A) elevar la carga tributaria de 10.3 por ciento en 1960 a 15 por ciento en 1965 y a 19.8 por ciento en 1970, con lo que se financiaría el 25 por ciento de la inversión pública; B) mejorar la capacidad de las empresas y organismos del sector público, para que pudieran financiarse a sí mismos y a la vez financiar otro 50 por ciento de la inversión; C) estimular la reinversión de utilidades y la generación de nuevas inversiones por medio de incentivos fiscales, movilizand<sup>o</sup> así el ahorro privado.

Para lograr todo lo anterior se requería estabilidad en los precios, lo cual, junto con la sustitución de importaciones y el estímulo a la producción para exportaciones, fortalecería la balanza de pagos y, en consecuencia, el tipo de cambio.

Una característica importante de este plan es que proponía que la inversión estatal fuera flexible, ajustable cada año, ya que su movimiento dependería de la evolución de las fuentes de financiamiento, la inversión privada y el comercio exterior. Así, la inversión pública serviría como amortiguador de las fluctuaciones de la inversión privada y de las exportaciones, para lograr estabilidad en la demanda agregada.

Durante 1961-1965 la tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto fue de 7.4 por ciento (superior a la de las proyecciones globales) y de 8.1 durante 1962-1964, gracias a su alto producto agrícola, por un lado, y a la creciente prosperidad mundial a partir de 1962. Al mismo tiempo, la inversión privada comenzó a crecer considerablemente. Sin embargo, no se redujo la dependencia del crédito interno y externo, y el saldo deficitario en cuenta corrien-

te de balanza de pagos creció a 6.7 por ciento anual entre 1961 y 1965, en lugar de reducirse como se tenía previsto. En cambio, pudo mantenerse la estabilidad cambiaria, gracias a una notable reducción de las presiones inflacionarias (los precios aumentaron 3.5 por ciento durante 1961-1965). Es importante señalar que esta estabilidad coincidía con la todavía dinámica producción agrícola y con el inicio de las altas tasas de crecimiento industrial.

La experiencia de esos años muestra que había variables macroeconómicas con un gran peso en la situación nacional, que escapaban al alcance de los planes, entre otras razones porque éstos no se apoyaban en un sistema organizado de planeación que, a diferentes niveles, pudiera coordinar la acción estatal y lograr que la inversión, el ejercicio del presupuesto y los distintos componentes de la política económica y social marcharan hacia objetivos comunes.

El Plan de Desarrollo Económico y Social de 1966 a 1970.

En 1965, la Comisión Intersecretarial elaboró el Plan de Desarrollo Económico y Social 1966-1970 que señalaba directrices al sector público y creaba estímulos para la iniciativa privada, mediante marcos indicativos, tendientes a lo largo de los siguientes objetivos: un crecimiento del Producto Interno Bruto del 6 por ciento anual (2.4 por ciento per cápita); desarrollo acelerado del sector agropecuario para fortalecer el mercado interno; mejoría en las condiciones de vida de la población rural; abastecimiento suficiente y seguro de alimentos y materias primas, y aumento de las exportaciones. También se proponía, con este plan: fortalecer la industrialización para reducir el desempleo; incrementar la sustitución de importaciones; reducir y corregir los desequilibrios interregionales; mejorar la distribución del ingreso; fomentar el ahorro interno para reducir la dependencia financiera externa; mejorar la educación, salud y vivienda de la población, y mantener la esta-

bilidad cambiaria.

Al mismo tiempo, de un documento llamado "Programa Preliminar del Sector Público a 1970", (Secretaría de la Presidencia) surgió el Programa de Inversiones Públicas para el Quinquenio 1966-1970.

Las metas globales del plan eran: alcanzar, en 1970, una inversión fija bruta equivalente al 20 por ciento del Producto Interno Bruto y en las importaciones totales, la suma de 23.8 miles de millones de pesos, de los cuales sólamente el 6 por ciento correspondía a bienes de consumo. Las exportaciones crecerían a una tasa del 4 por ciento de promedio anual en el periodo; el 80 por ciento del déficit comercial sería cubierto por el ingreso del turismo y transacciones fronterizas; se ampliarían la cobertura de los servicios médicos y los programas de seguridad social; se construirían y regenerarían, por parte del sector público, viviendas de interés social; se instalarían 25 mil centros de alfabetización en 1970, se extendería la enseñanza primaria a todos los niños en las áreas urbanas y una parte creciente de la población infantil rural; se instalarían 18 centros indigenistas para atender 1.9 millones de personas en el período 1966-1970.

La inversión pública se asignó sectorialmente para evitar cuellos de botella y desperdicio de recursos. De las estimaciones de ingresos y egresos de divisas, se obtenía un déficit en cuenta corriente que era congruente con un endeudamiento externo que mantenía el servicio de la deuda dentro de los límites de la capacidad de pago del país.

El rápido crecimiento demográfico impedía satisfacer todas las necesidades sociales, por lo que se dió prioridad a los servicios que proporcionarían el mayor bienestar a corto plazo. Ya desde fines de la década anterior había una clara conciencia en el gobierno de las necesidades de bienestar de la población por la cual se llevaron a cabo programas específicos de extensión de la cobertura educativa y sanitaria, desarrollo rural, desayunos escolares, -

centros indigenistas. Así, es hasta fines del periodo de López Mateos (1962-63), cuando, del presupuesto ejercido, se llega a aplicar del 20% al gasto social. Anteriormente, los porcentajes más altos habían existido en 1983. Como resultado, a partir de esa década descienden las manifestaciones tradicionales de la pobreza rural (analfabetismo, dieta indígena, ausencia de calzado, entre otras). Sin embargo, el país se transforma aceleradamente y el contenido de las necesidades sociales va pesando progresivamente en las necesidades de la población urbana incluyendo nuevos contingentes sociales de subocupados.

El hecho fué que, a pesar de que durante 1966-1970 el Producto Interno Bruto y la inversión crecieron a tasas superiores a las programadas (6.9 por ciento y 9.6 por ciento respectivamente), y los precios no crecieron significativamente, la proporción de inversiones públicas en el sector agropecuario fué, al igual que en el Programa de Inversiones de 1953-58, y en el Plan de Acción Inmediata, inferior a la programada. Todo ésto vino a influir, en los futuros problemas del sector, destacando el del subempleo rural, ligado a las altas tasas de migración a las ciudades.

El sector industrial continuó creciendo a tasas superiores al Producto Interno Bruto (8.6 por ciento contra 6.9 por ciento), y disfrutando de estímulos fiscales y arancelarios. En 1966 se inició el Plan de Industrialización de Frontera Norte del País para estimular la instalación de maquiladoras y ensambladoras en una faja de 20 kms. a lo largo de la frontera.

Las metas de financiamiento de la inversión pública se cumplieron sólo parcialmente, ya que se mantuvo baja la carga impositiva, y el déficit de las empresas y organismos sujetos a control creció por encima de lo programado. Casi la mitad de la inversión pública tuvo que ser financiada con créditos exter -

nos e internos, y el nivel de déficit del sector público aumentó sustancialmente durante el periodo, llegando a representar cerca del 50 por ciento de los gastos de capital y 3 por ciento del Producto Interno Bruto. Era necesario incrementar el nivel de ahorro de las empresas y organismos descentralizados para financiar sus propios programas de inversión. Esto se debe contemplar en el marco de los bajos precios del petróleo y derivados, y las bajas tarifas de energía eléctrica y ferrocarriles, mantenidas en todo el periodo.

La Planeación del Sector Público Federal de 1971 a 1976.

En 1971 se propuso una estrategia de desarrollo en base al objetivo de crecer en forma sostenida, incrementando la participación de la población en los beneficios del desarrollo. Para lograr esta estrategia de Desarrollo Compartido, el gobierno se proponía reducir desequilibrios sectoriales y geográficos, mediante una especial atención a las áreas deprimidas. Para lograr estas metas, se crearon nuevas instituciones de fomento.

En 1974, la Secretaría de la Presidencia, junto con las de Hacienda y Crédito Público, Patrimonio Nacional y el CONACYT, elaboraron el anteproyecto de Lineamientos para el Programa de Desarrollo Económico y Social 1974-1980.

Las metas de este anteproyecto eran las siguientes: un crecimiento de 3.4 por ciento anual de la población económicamente activa remunerada, con la preocupación de generar empleos; el Producto Interno Bruto debería crecer a un ritmo del 8 por ciento anual, con una tasa del 5 por ciento en el producto agropecuario y un incremento en las exportaciones del sector del 5.5 por ciento; la inversión total para 1980 debería ser del 23 por ciento del Producto Interno Bruto; se buscaba que el 26 por ciento de la inversión pública se destinara al sector agropecuario para 1980, y que el crecimiento -

demográfico se redujera al 2.5 por ciento anual para fines de siglo. (Ver cuadro anexo No.1).

Para fortalecer la exportación de manufacturas se creó el Instituto Mexicano de Comercio Exterior, se dieron subsidios a exportadores a través de los Certificados de Devolución de Impuestos, se hicieron modificaciones arancelarias y se redefinieron principios para otorgar licencias de importación. También se generaron subsidios diferenciados para descentralizar la producción industrial, y se incrementaron los recursos público destinados al campo.

Sin embargo, el Programa de Desarrollo no se llegó a adoptar en forma oficial. Las recesiones internacionales de 1969-70 y 1973 afectaron seriamente a la economía nacional. El Producto Interno Bruto creció sólo 3.4 por ciento en 1971 y sólo el incremento en el gasto público durante los años siguientes logró una recuperación en la tasa de crecimiento. (Ver cuadro anexo No.2).

<sup>1972</sup> La fuerte expansión de la demanda agregada, la rigidez de la oferta agrícola y las presiones inflacionarias externas determinaron que a partir del cuarto trimestre de 1972 se aceleraran los precios internos: la inflación fue de 12.4 por ciento en 1972, y de 24 por ciento en 1974. El Producto Interno Bruto de México creció 5.9 por ciento en 1974, mientras que en los países industrializados se registraban tasas negativas. Los continuados efectos de la recesión internacional y de la inflación interna, los altos déficits en cuenta-corriente y las presiones contra el tipo de cambio, llevaron al abandono de la paridad fija del peso mexicano en 1976. En todo este período, no se dieron pasos para implementar nuevos mecanismos de planificación, a pesar de que se realizaron inversiones importantes en industria (destacando la siderurgia y los energéticos), y se incrementó el volumen de recursos destinados a la agricultura.

El Plan Básico de Gobierno 1976-1982.

El Proyecto de Plan Básico de Gobierno 1976-1982, elaborado en 1975 por el - Partido Revolucionario Institucional tuvo por punto de arranque la consideración de los logros y avances que el Partido consideraba posibles mediante la gestión revolucionaria de su candidato a la Presidencia de la República.

El Plan Básico postulaba como grandes objetivos: lograr un desarrollo integral, esto es, político, económico, social y cultural; consolidar la independencianacional mediante las políticas externas e internas; luchar por obtener mayores ingresos reales para la población ya ocupada; e implantar una política de bienestar completa, sustentada en el derecho al trabajo.

La conformación sectorial del gasto público, de 1980 y 1981, se puede ver en los cuadros anexos del número 3 al 15; gastos que fueron ejercidos por el Gobierno Federal, para llevar a cabo la estrategia implícita en el Proyecto del - Plan Básico de Gobierno, configurando para el periodo 1976-1982, del cual, a continuación se destacan los puntos de mayor importancia:

- 1.- Perfeccionar la democracia social de derecho, dentro de las directrices de la Constitución.
- 2.- Fortalecer el federalismo.
- 3.- Impulsar, a partir del pluralismo político, el ejercicio de las libertades y el respeto a los diferentes modos de pensar.
- 4.- Derecho a la información.
- 5.- Continuar una política de planeación familiar respetuosa de la libertad personal.
- 6.- Crear industrias que fomenten las posibilidades de ocupación.
- 7.- Impedir la violación de los salarios mínimos y procurar que éstos proporcionen un nivel de vida decoroso.
- 8.- Como parte del derecho al trabajo, incrementar las condiciones de seguridad en las industrias.

- 9.- Establecer con garantía social, el derecho de los trabajadores a la capacitación profesional y a la educación permanente.
- 10.- Formular un Plan Nacional de Productividad.
- 11.- Mantener inalterable la relación de precios-salarios.
- 12.- Eliminar el consumo superfluo y el gasto excesivo, para incrementar la tasa de ahorro e inversión.
- 13.- Incrementar los ingresos del Estado y ejercer una rigurosa jerarquización - en su egresos.
- 14.- Sustentar el desarrollo del país, fundamentalmente, en recursos propios.
- 15.- Subordinar la inversión pública a las necesidades nacionales.
- 16.- Vincular el crecimiento del interior del país al propósito deliberado de - difundir la densidad económica, aprovechar racionalmente los recursos naturales, lograr la integración de la industria y fomentar exportaciones.
- 17.- Fortalecer y crear polos de desarrollo bien seleccionados en función de su potencial económico.
- 18.- Dar máxima prioridad a la producción de alimentos, de materias primas para la industria y de excedentes exportables de origen agrícola.
- 19.- Avanzar en el proceso de integración industrial, produciendo bienes de capital e intermedios.
- 20.- Considerar el proceso educativo como instrumento fundamental que debe servir para consolidar el proyecto político nacional consagrado en la Constitución de 1917.
- 21.- Consagran en la Constitución el derecho a la salud de todos los mexicanos. Este derecho debe ser complementado con el de la seguridad social.
- 22.- Elaborar un Programa Nacional de la Vivienda y Desarrollo urbano que cuantifique las necesidades, evalúe los problemas y establezca objetivos y políticas en función de una escala real de recursos.

En 1976, al sesionar por primera vez con los miembros de su gabinete, el Presidente José López Portillo les hizo entrega del documento "Bases para la Elaboración de un Programa de Gobierno", en el que se integraron los puntos de vista y las demandas de los distintos grupos de la sociedad, recogidos durante la campaña presidencial. Ese documento representó el primer paso en la constitución de un sistema integral de planeación que permitiera dirigir los esfuerzos nacionales hacia los objetivos que el país se proponía alcanzar, y esbozaba, en líneas generales, la estrategia y acciones que se precisaban en el Plan Global de Desarrollo 1980-1982.

En el caso de México, en 1968 la entonces Secretaría de la Presidencia, en Coordinación con la Secretaría de Agricultura y Ganadería, realizaron los primeros estudios de como instrumentar la aplicación del presupuesto por programas en México, mediante la evaluación del correcto destino y la utilización eficiente de los recursos materiales, humanos y financieros.

Para 1966 la Universidad Nacional Autónoma de México, ya se plantea la necesidad de modificar su sistema presupuestal tradicional, con el objeto principal de tener los elementos que le permitan conocer hacia donde es destinado el gasto y la inversión.

Así como de integrar los costos de sus principales actividades.

Para 1968 se decide; ampliar el catálogo de cuenta de egresos, establecer un calendario de compromisos a fin de contar con un equilibrio entre ingresos y egresos, se solicitó también a cada una de las dependencias la descripción de sus programas de trabajo.

Ya para la realización del presupuesto de 1969, la UNAM implanta el presupuesto por programas. En virtud de que la técnica del presupuesto por programas se concibe como un progreso gradual de adaptación, se considera que el sistema de implantación del presupuesto por programas se da el periodo que va de 1969 a 1971.

Otro de los antecedentes inmediatos del presupuesto por programas en México, lo es el caso del Instituto Mexicano del Petróleo, el cual en 1969 elaboró el plan económico de Petróleos Mexicanos, pretendiendo continuar con la elaboración del presupuesto por programas en dicha institución.

Hasta el año de 1975 el sistema presupuestario en vigor, utilizaba métodos y -- procedimientos que derivaban de un modelo tradicional, se enmarcaba dentro de -- procedimientos que respondían básicamente a determinar los bienes y servicios -- que el gobierno adquiriría, constituyéndose de esta manera en un documento administrativo contable, en el que se consignaba los montos y la estructura del gasto -- autorizado que el gobierno federal debería realizar durante el ejercicio fiscal-- correspondiente.

El presupuesto tradicional pone énfasis en los bienes que el gobierno adquiere, -- se basa en la clasificación institucional y por objeto del gasto.

Su ámbito de control se circunscribe en el aspecto legal y financiero, resultado de esto es la indeterminación del grado de eficiencia, por falta de control de -- avances y de evaluación de resultados.

El gobierno federal conciente de la necesidad de revisar el sistema presupuestario, tomó la decisión de implantar una nueva técnica presupuestaria que facilitara el aporte de bases más sólida a la estructura vigente, es así como en 1976 se inicia en nuestro país la primera etapa de la implantación del presupuesto -- por programas como una estrategia general, tomando como referencia tres opciones para su realización.

La estrategia adoptada en definitiva, en la implantación del presupuesto por programa, fué la de suprimir el presupuesto tradicional, porque con ello se obliga al sector público a otorgar la debida importancia al nuevo sistema.

Se ideó como parte de esta nueva estrategia, adecuar la estructura productiva -- con la administrción pública, identificando los programas con las secretarías, --

subsecretarías y oficinas mayores, y los subprogramas con las direcciones generales. En el caso de los organismos descentralizados y empresas de participación estatal controladas presupuestalmente se identificaron los programas con las direcciones generales y los niveles inmediatos subsiguientes con subprogramas.

La primera etapa de implantación del presupuesto por programas permitió detectar una serie de problemas relacionados con la operación de un sistema de esta naturaleza, la realización de un diagnóstico del presupuesto de 1976, mostró claramente los avances reales de esta etapa y con base a estos resultados se iniciaron los trabajos para la formulación del presupuesto de 1977, su ejecución y control se realizó de acuerdo con las modalidades que la Reforma Administrativa imprimió a la Administración Pública, el fundamento de los cambios en materia de ejercicio y control presupuestal para 1977 se encontró en la Nueva Ley de Presupuesto Contabilidad y Gasto Público Federal.

Las normas específicas sobre el ejercicio presupuestario se encontraban detalladas en una serie de disposiciones de la Secretaría de Programación y Presupuesto, las cuales se apoyaron en una nueva filosofía que en términos generales era la siguiente:

- Liberalizarlo, suprimiendo la intervención previa de la S.P.P., quien se reserva la función normativa y en su caso la práctica de auditorías. Como consecuencia de ello las diversas entidades de la administración pública asumen la plena responsabilidad de sus decisiones en la ejecución del gasto público.
- Establecer la vinculación entre las acciones de las actividades y la S.P.P., en los aspectos operativos y de información, toda vez que se prevee sin incurrir en duplicaciones y si en un apoyo recíproco, el intercambio de información necesaria para la integración del sistema.

- Descentralizar la contabilidad gubernamental para que las dependencias dispongan de toda la información que requieren para la mejor administración de sus actividades y estar en posibilidades de implantar sistemas mas avanzados de programación en base a costos.

Sólo se contemplaron algunos avances de tipo metodológico y tecnológico:

En los avances metodológicos se establece la clasificación funcional con el objeto de que los trabajos de formulación se elaboraran con mayor efectividad, sustituyendose la clasificación sectorial programática por la sectorial administrativa complementada con una clasificación funcional de los programas que se obtienen a través del seguimiento del gasto.

Otro aspecto metodológico fué la corresponsabilidad en el gasto público federal. Con la restauración de este programa se estableció un cambio en el manejo del --gasto público, al permitir que las entidades del sector público federal acordasen con sus instancias de decisión sectorial, participen directa y corresponsablemente en las acciones y decisiones que implica todo el proceso presupuestario bajo dos propósitos fundamentales:

- Flexibilidad en el manejo de los recursos, consistente en que las dependencias y entidades del ejecutivo federal, puedan asignar su gasto en concepto y partidas específicas y modificarlo sin previa autorización, de conformidad con marco normativo establecido.
- Liberación del ejercicio del gasto relacionada con la minimización y eliminación total de los trámites administrativos previos a la ejecución del presupuesto autorizado por la H. Cámara de Diputados.
- Sectorización de la administración pública que implica la atribución y determinación de funciones y competencias en sectores homogéneos de actividad para --precisar responsabilidades, evitar duplicidad de funciones y permitir que las decisiones y acciones gubernamentales fluyan de manera rápida y eficiente.

En lo que se refiere a los avances tecnológicos en materia presupuestal, fué fortalecida la técnica del presupuesto por programas, buscando su derivación de la Planificación Económica y Social destacando:

- La vinculación del Plan Global de Desarrollo con el Presupuesto de Egresos de la Federación, a través del Programa de Acción del Sector Público.

Con este avance se buscó derivar del Plan Global de Desarrollo, el Presupuesto de Egresos de la Federación, a través de la programación, con la finalidad de que este se convierta en un instrumento de la Planificación Económica y Social que concrete en el corto plazo los objetivos y metas del desarrollo del país.

Se formula el Presupuesto de Egresos de la Federación a nivel de programa y proyecto estratégicos y prioritarios, para su adecuado seguimiento y evaluación lo que permite definir la inversión pública a ejercer.

Pra el periodo de 1982 se vió la necesidad de racionalizar las acciones emprendidas por el Gobierno, para que su orientación sea más precisa, de acuerdo a las aspiraciones colectivas, elaborandose para tal fin planes sectoriales:

- Plan Nacional de Desarrollo Urbano.
- Plan Nacional de Desarrollo Industrial.
- Plan Nacional de Desarrollo Pesquero.
- Planes Anuales del Sector Agropecuario y Forestal.
- Programa Nacional de Empleo.
- Plan Nacional de Turismo.
- Plan Nacional de Desarrollo Urbano del D.F.
- Programa Nacional de Ciencias y Tecnología.
- Avances en el Plan Nacional de Comercio, de Comunicaciones y Tránsportes, de Agroindustrias y el Programa del Sector Educativo.

Con el apoyo en estos planes sectoriales y en una comunicación constante en todos los sectores del Gobierno Federal, se compararon diagnósticos específicos, propósitos y acciones, lo que vino a dar como consecuencia la elaboración a la Secretaría de Programación y Presupuesto.

### 3.- El Proceso de Implantación del Sistema de Presupuesto por Programas en México.

Como se menciona en las líneas anteriores se impulsaron desde 1968 una serie de modificaciones al sistema tradicional para conformar el presupuesto anual de la U.N.A.M., como en el caso del catálogo de cuentas utilizadas por cada uno de los organismos; se crearon durante 1967 las unidades administrativas, modificándose también los registros y controles para el ejercicio presupuestario, esto con la finalidad de crear bases más convenientes para conocer el destino del gasto e inversión y estudiar la integración de los costos de las actividades más importantes de dicha casa de estudios.

A partir de la determinación de los recursos humanos y materiales necesarios, para desarrollar las actividades universitarias en cuanto a docencia se refiere; la ampliación del catálogo de cuentas de egresos; la identificación de las plazas del personal de base, el establecimiento de calendarios de compromisos para equilibrar los ingresos y los egresos; y la descripción de los programas de trabajo de cada una de las dependencias; se formuló, el proyecto de presupuesto correspondiente al ejercicio de ese año.

Para 1969 se dió la presentación de los objetivos de las funciones universitarias, así como la estructura de la Universidad que utilizó para el logro de su objetivo. Se registró la operación del presupuesto conforme a un nuevo catálogo de cuentas por objeto del gasto.

Se efectuó una evaluación permanente sobre el avance de los programas.

Se realizaron proyecciones que permitieran conocer los ingresos probables para -- el periodo 1969-1971, aunado a la experiencia de los ingresos del periodo 1966 -- 1968, se estableció una distribución de recursos financieros de donde se sugirió-- que dicha distribución se diera a conocer a los difentes Directores de la Univer-- sidad, con el objeto de que elaboraran sus programas de trabajo, tomando en consi-- deración un previo establecimiento de prioridades en sus proyectos y actividades.

Dentro de las etapas que revistieron mayor importancia en el proceso de programa-- ción presupuestaria, en 1969, se encontró:

- La determinación de la tasa de crecimiento de cada dependencia, para el periodo 1969-1971.
- La elaboración de antoproyectos de presupuestos por programas por cada dependen-- cia.
- Integración de los presupuestos por programas de cada dependencia, en el progra-- ma global de la Universidad.
- La presentación de dicho programa global al Consejo Universitario.

El presupuesto público, al mismo tiempo que incide en la actividad, refleja la si-- tuación específica que lo genera, no solo en su aspecto financiero, sino también-- en sus contextos político y social.

Esto alcanza relieves característicos y son de tal magnitud qu amoritan un breve-- comentario a partir del México moderno.

Iniciada la institucionalización del país con grandes esfuerzos, se busca la pre-- servación del orden social y la seguridad pública, los gastos militares descien-- den notablemente y en forma importante se continúa pagando la deuda externa. Este contexto explica porque la orientación del gasto público contiene matices muy par-- ticulares de ejercicio en ejercicio.

La administración presupuestaria durante el largo periodo de 1928 a 1954 de hecho no presentó cambios importantes lo que propició la regularidad en su elaboración técnica.

A partir de 1954, se coordinaron las inversiones públicas y se evaluaron sistemáticamente los proyectos.

En 1955, se introducen las clasificaciones económica y por objeto del gasto, que agrupan, según la naturaleza de la erogación, los gastos en corrientes o de capital y a la vez permiten establecer el impacto e incidencia del gasto federal en la demanda total de bienes y servicios de la economía en su conjunto.

Durante 1958, se presenta por primera vez la clasificación económica del presupuesto en cuenta doble, a fin de mostrar el ahorro o déficit corriente, el déficit en cuenta de capital y el financiamiento.

Otro hecho significativo fué la incorporación en 1965 al presupuesto federal, de los principales organismos descentralizados y empresas de participación estatal.

Estas entidades se originan a partir de 1965, cuando el Estado, a efecto de cumplir nuevas funciones, recurre a formas jurídico-administrativas diferentes de las centralizadas, por juzgarlas más adecuadas para la eficiente realización de las actividades en las que intervenía o se veía forzado a participar: Bancarias, de Fomento Económico, de Promoción de la Industria Nacional, Tecnológicas, etc.

Estas múltiples y complejas actividades que la Administración Pública venía realizando, producían diversos y variados efectos sobre el resto del sistema económico. Por ello, se hizo necesario disponer de mayores elementos de control, en especial del sector paraestatal, que permitiera la definición de estrategias de desarrollo del País y fortalecieran la adopción de mecanismos de coordinación eficaces, que se reflejaran con mayor consistencia en las acciones de regu

lación del comportamiento de los agentes económicos, la producción de bienes y servicios básicos o estratégicos, la acumulación de capital para la producción, la captación de financiamientos, etc.

Por ello, como ya se indicó, el Gobierno Federal incorporó en 1965 al control presupuestal directo, los principales organismos y empresas paraestatales.

La importancia del sector paraestatal en la Economía Nacional, proviene de ser - productor de gran parte de los bienes y servicios económicos y socialmente necesarios para satisfacer necesidades básicas de la población y de que contribuye - significativamente a la creación de empleos y es importante inversor, consumi- - dor y distribuidor.

Este sector genera en promedio entre 10 y 11% del producto interno bruto (PIB) y en algunos casos específicos y estratégicos, como son el petróleo y la energía - eléctrica, controla hasta el 100% de la producción nacional. Lo anterior se ex- - plica en función de que sus objetivos obedecen a razones de índole social, y no a la de sustitución de actividades económicas y sociales hacia el cumplimiento de - - los objetivos y metas planteadas en la estrategia nacional.

Al igual que en nuestro País, en los países en vías de desarrollo la expansión - de las actividades del Estado y su creciente intervención en la vida económica y social es uno de los acontecimientos económicos y políticos de mayor trascenden- - cia.

Entre las causas que históricamente han influido con mayor intensidad en esta ex- - pansion, puede señalarse el fuerte impacto de las crisis internacionales que han agudizado algunos fenómenos de gran importancia como son: la inflación, la rece- - sión, la deuda externa, la creciente dependencia respecto del exterior y el dese- - quilibrio en la balanza comercial.

El secular atraso científico y tecnológico la inequitativa distribución del ingreso, los bajos niveles de ocupación, etc.

Resulta incuestionable que frente a tales circunstancias el Estado deba asumir la responsabilidad de participar como ente orientador y promotor de la actividad económica, mediante la selección y adopción de las alternativas más convenientes que garanticen al país un desarrollo acelerado e independiente.

Lo anterior con lleva a la necesidad de introducir cambios intencionados en el aparato administrativo, a fin de que esté en condiciones de conducir y ejecutar con eficiencia las acciones que determine como necesaria la estrategia para el desarrollo seleccionada.

En el ámbito de las finanzas públicas, entre otras posibilidades, el Estado cuenta para actuar con una política de gasto público enmarcada dentro del presupuesto que debe estar acorde con las directrices de la Planificación Nacional y con los objetivos últimos del Gobierno. Ello ha requerido la modificación de las estructuras técnico-administrativas del área encargada de dicha política y de las áreas participantes, y como aspecto fundamental efectuar una constante búsqueda que permita la instrumentación y desarrollo de las técnicas presupuestarias más adecuadas a la realidad histórica.

Como es bien conocido la implantación del presupuesto por programas en el sector público no solo implica cambio en el proceso presupuestario en sí, sino que además traía consigo cambios sustanciales en cuanto a las características cualitativas, inherentes a la administración pública que necesariamente debería irse introduciendo en forma paulatina pero constante, a medida en que lo vaya requiriendo la implantación y consolidación del nuevo sistema presupuestario.

Fué hasta 1975 cuando se iniciaron los estudios fundamentales en México para la implantación de esta técnica. De 1960 a 1975 nuestro país se mantuvo fundamentalmente como observador de las experiencias que tenían lugar, básicamente en las áreas latinoamericana y europea sobre el presupuesto por programas.

La mayor participación del estado en la conducción económica y la necesidad de orientar sus acciones en forma congruente con los planes de gobierno en el largo, mediano y corto plazo exigía de la adopción del presupuesto por programas.

Finalmente como resultado de la experiencia analizada de otros países sobre esta técnica y de algunos experimentos realizados por ciertas dependencias y organismos como la Universidad Nacional Autónoma de México que a partir de 1968 lo aplicó en su presupuesto, se determinó su implantación con el fin de dar solución a las necesidades de programación y administración eficiente del gasto público cada vez más amplio y complejo.

Iniciado el proceso era necesario avanzar paulatina pero dinámicamente en la formulación del presupuesto por programas; para ello a fines de 1976 se decreta la ley orgánica de la administración pública federal con el propósito de reestructurar el aparato administrativo y de acuerdo a la nueva técnica presupuestaria. Se crea la Secretaría de Programación y Presupuesto para dar congruencia a la programación e incorporar al denominado presupuesto programático de 1977 otras adecuaciones en los mecanismos presupuestarios con base en los resultados obtenidos en el presupuesto del año anterior.

La aguda crisis del país que se desató a fines de 1982, fué el resultado final de un proceso progresivo de desequilibrios económicos internos y externos. El nuevo gobierno encontró una economía caracterizada por el desplome y el retroceso de la producción, con hiperinflación, desempleo creciente, aumento explosivo del déficit público y del circulante monetario, caída del ahorro canalizado a través del sistema financiero, devaluación aguda de la moneda nacional y pérdida de soberanía monetaria, agotamiento de las reservas internacionales, una deuda externa de magnitud sin precedente y la virtual suspensión de pagos a nuestros acreedores internacionales.

Ante esta situación, la acción del gobierno fué firme y decidida; se puso en marcha el programa inmediato de reordenación económica planteando en diez puntos las

acciones necesarias para enfrentar la crisis. El propósito central era recuperar la estabilidad indispensable para el funcionamiento de la economía mediante acciones realistas y concretas por duras que parecieran.

Se puede afirmar, que el sistema ha sido aceptado definitivamente.

Más no basta su aceptación, es necesario continuar en su dinámica y evolución. - Con tal fin se pretende unir al programa con su financiamiento y que su estudio se realice, analizando simultáneamente el gasto corriente y la inversión.

A otro nivel, se busca que la programación-presupuestación no se vea limitada por criterios financieros, sino por el contrario, que la programación señale las necesidades financieras y formas de atenderlas.

Así mismo, se busca que la partitura programática refleje la dirección de la política presupuestaria, por lo que la misma deberá variar en el mismo sentido y no permanecer estática si no se difinen claramente las conceptualizaciones y criterios de aperturas programáticas la tradicionalización del presupuesto por programas llegará, repitiendo año tras año las diversas categorías programáticas sin imprimirle contenido a la programación.

Existe una clara conciencia de la necesidad de mejorar la calidad de nuestra administración presupuestaria en todas las etapas del proceso presupuestario, que no concluye únicamente con la formulación del programa presupuesto, etapa que consiste en la fijación de metas y en la asignación de recursos humanos, materiales y financieros transformando los objetivos y metas del plan y los programas en acciones concretas de gasto de corto plazo a través de programas específicos de trabajo.

La formulación del presupuesto de egresos de la federación, dentro de todo el proceso presupuestario, es sin lugar a dudas la etapa en la cual se han logrado los más significativos avances, esto es considerando la importancia que debe tener - la vinculación del presupuesto con el plan y los programas.

El proceso de formulación del presupuesto, propiamente se inicia a partir de la - definición del proceso de programación-presupuestación que contempla la totalidad de las actividades sustantivas y calendarizadas, estableciendo además, los com-promisos ineludibles de las áreas responsables e involucradas en la formulación - del presupuesto.

Dentro de este marco que genera el proceso de programación presupuestación, se instrumentan los grupos de trabajo que coordinaran las actividades a desarrollar.- La comisión directiva representada por los subsecretarios de programación y presupuesto y la comisión técnica conformada por los directores generales de las distintas áreas que intervienen, constituyen los grupos internos de la Secretaría de Programación y Presupuesto, en los cuales se toman los acuerdos sobre lineamientos, instrumentos, metodologías, criterios, etc. relativos al presupuesto para su comunicación a los grupos externos denominados comités técnicos de instrumentación del plan, en los cuales participan los representantes de las dependencias y entidades responsables de la formulación.

La formulación del Presupuesto de Erogaciones de la Federación, dentro de todo el proceso presupuestario, es sin lugar a dudas la etapa en el cual se han logrado los más significativos, avances, esto es considerando la importancia que debe tener la vinculación del presupuesto con el plan y los programas.

El proceso de formulación del presupuesto, propiamente se inicia a partir de la definición del proceso de programación-presupuestación que contempla la totalidad de las actividades sustantivas y calendarizadas, estableciendo además, los compromisos ineludibles de las áreas responsables e involucradas en la formulación del presupuesto.

Dentro de este marco que genera el proceso de programación presupuestación, se instrumentan los grupos de trabajo que coordinarán las actividades a desarrollar. La comisión directiva representada por los subsecretarios de programación y presupuesto y la comisión técnica conformada por los directores generales de las distintas áreas que intervienen, constituyen los grupos internos de la Secretaría de Programación y Presupuesto, en los cuales se toman los acuerdos sobre lineamientos, instrumentos, metodologías, criterios, etc. Relativos al presupuesto para su comunicación a los grupos externos denominados comités técnicos de instrumentación del plan: en los cuales participan los representantes de las dependencias y entidades responsables de la formulación.

El paso inmediato a la definición del proceso de programación presupuestación y de la instrumentación de los grupos de trabajo, a principios del año, lo constituye la revisión de los instrumentos del proceso, tales como:

- El catálogo de actividades del sector público federal que identifica la aper-

tura funcional programática que registrará las actividades que realiza el gobierno federal en su conjunto.

- El catálogo de unidades de medida del sector público federal el cual de manera adecuada, identifica la aplicación generalizada de las metas en función de la definición de las unidades de medida del gobierno federal.
- El catálogo de dependencias y entidades del sector público federal, que agrupa a todas y cada una de las dependencias y entidades de la administración pública federal, con su respectiva clave de acuerdo al sector que corresponda.
- El catálogo de estados, municipios y delegaciones del D.F. mismo que reúne en su totalidad los nombres y claves asignadas a cada uno de ellos.
- El manual de programación presupuestación es el instrumento que coordina las necesidades de información para la formulación de los anteproyectos de presupuesto; contiene en consecuencia los formatos e instructivos que deberán llenarse en el plazo establecido y entregarse a las instancias correspondientes. Con dicha información requerida en este manual, queda definido el modelo y estructura del proyecto de presupuesto de egresos de la federación por lo cual es de gran importancia su revisión.

Continuando con el proceso, se formulan los lineamientos programáticos presupuestales del año fiscal que definirá la orientación específica de la política de gasto. Mediante ellos, quedan definidos los sectores y regiones prioritarios, los criterios de asignación, de transferencias; la política de adquisiciones; los directrices y criterios concretos para obras públicas y proyectos de inversión; los lineamientos de gasto corriente etc.

Como actividad importante subsecuente, se formula un presupuesto preliminar para conocer con detalle las necesidades de las dependencias y entidades en términos de los objetivos contenidos en sus respectivos programas operativos anuales que instrumentan a los programas de mediano plazo y el plan. Dicho presupuesto, se formula en función de una guía y formatos previamente elaborados por la Dirección General de Política Presupuestal y se rige por una serie de lineamientos, que la misma emite, en términos de los parámetros económicos y criterios a considerar en materia de programas y proyectos.

Las dependencias y entidades son las responsables de elaborar este presupuesto preliminar y enviarlo a la Secretaría de Programación y Presupuesto para su integración en el plazo fijado en el calendario.

En forma especial, se formula en marco macroeconómico y de finanzas públicas con el fin de proyectar el comportamiento de las principales variables macroeconómicas que inciden en el presupuesto, tales como: producto interno bruto a precios corrientes y constantes; balanza de pagos; precios; ingresos del sector público; y la inversión privada.

Conocidas y proyectadas estas variables, se esta en posibilidad de obtener las cifras aproximadas de ingreso, gasto y financiamiento. Por consiguiente es ya factible establecer los diferentes escenarios alternativos de gasto y definir los objetivos, metas y proyectos que habrán de seleccionarse de los programas. Cabe señalar y destacar la congruencia del gasto con el ingreso en función del programa financiero que proporcione la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Considerando lo anterior, se determinan en el seno de los grupos internos de trabajo de la Secretaría de Programación y Presupuesto, los rangos o montos de gasto para cada sector, no sin antes haberse discutido en la comisión gasto-financiamiento y el gabinete económico. Estos rangos de gasto se comunican a los coordinadores de sector y entidades dentro de los grupos de trabajo externos a fin de formular y ajustar sus anteproyectos de presupuesto.

Para la formulación de estos anteproyectos en el plazo fijado y con la homogeneidad necesaria ya se debe contar con los catálogos, manuales, lineamientos, formatos e instructivos previamente terminados y concentrados en los grupos de trabajo.

Sin perder de vista lo anterior, con la definición de la estructura y modelo de presentación del proyecto de presupuesto de egresos de la federación que representa en la práctica la evolución del análisis sistemático y ordenado de las asignaciones de gasto a nivel global, sectorial, institucional y regional, con objeto de justificar la distribución del gasto para discusión, sanción y aprobación. Y después de recibidos los anteproyectos de presupuesto se inicia la etapa de formulación del proyecto de presupuesto de egresos de la federación, dentro de las distintas áreas de programación y presupuesto sectorial, de las Secretarías de Programación y Presupuesto.

La formulación de este proyecto de presupuesto se rige por los formatos e instructivos que emite la Dirección General de Política Presupuestal de la propia secretaría, misma que es responsable de su integración para su presentación final a la H. Cámara de Diputados, no sin antes haber sido revisado y ajustado en función de las directrices de otras instancias a quienes previamente se presenta como: El Secretario de Programación y Presupuesto, el gabinete económico, la comisión gasto-financiamiento y el C. Presidente de la República.

La complejidad de este proceso de formulación, reducido a unas cuantas actividades señaladas que aún son factibles de perfeccionar en base a una mayor sistematización técnica y metodológica, nos manifiesta la evolución y modernización a que ha conducido la implantación del presupuesto por programas.

La fase de discusión y aprobación del proyecto de presupuesto de egresos de la federación tiene por objeto, como todos sabemos, su exámen a través de las distintas comisiones especialmente constituidas en el poder legislativo para que dicho documento tenga consistencia y congruencia de objetivos y metas propuestos en los programas sectoriales con el plan y los programas nacionales.

El proceso presupuestario, no concluye con la formulación, comprende además una serie de decisiones y operaciones financieras que permiten concretar anualmente los objetivos y metas determinadas, lo cual implica la movilización de los recursos humanos, materiales y financieros mediante la utilización de una serie de técnicas y procedimientos administrativos, contables de productividad, de control, de manejo-financiero, etc. Esta movilización de recursos es realizada por medio de las unidades responsables o ejecutoras de la administración de todo el proceso presupuestario en cada unidad programática.

La nueva técnica presupuestaria en materia de ejercicio del gasto apoya la simplificación de trámites y la descentralización de responsables.

Conviene señalar que en materia de control y evaluación también se han logrado avances singulares.

Control y evaluación integran un mismo proceso de eficiencia y eficacia, que consiste en verificar y valorar las acciones emprendidas con objeto de apreciar el cumplimiento cualitativo y cuantitativo de los propósitos y política instrumentados con acciones correctivas a que haya lugar.

En suma en materia presupuestal, el autoperfeccionamiento gradual y sucesivo del -- proceso de programación-presupuestación; la coherencia entre la estructura del -- plan los programas y el presupuesto; los mecanismos de congruencia instrumental, -- técnica y metodología; la determinación de metas y costos asociados a programas; y el fortalecimiento de la estructura administrativa y operativa para la preparación e instrumentación de la programación de acciones públicas deben fortalecerse, estre charse y consolidarse dentro de todo el proceso presupuestario para asegurar y re- flejar integralmente la técnica del presupuesto por programas.

- Lejos del papel que el liberalismo clásico le asignaba al estado, en la actuali- dad, a través del presupuesto público, no solo interviene en la economía, la modifi- ca y la preserva sino que genera nuevos modos de producir y distribuir.

Ante los problemas del desarrollo que actualmente enfrentamos muchas naciones, -- es decir, ante la inflación con recesión, desempleo y déficit público, la política general y el presupuesto público en primer término no pueden orientarse y no se -- orientan de hecho a frenar el nivel de vida de la población sino hacia el aumento- de la producción y de la productividad contando para ello, con un instrumento cuya efectividad depende del grado de su aplicación: El Presupuesto por Programas.

- Racionalizar el gasto público, controlando el gasto corriente e incrementado -- el gasto de capital; ajustar los recursos reales evitando la expansión de medios -- primarios de pago; reducir la dependencia del financiamiento externo; fortalecer -- los mecanismos participativos; determinar criterios específicos de asignación de -- recursos limitados a prioridades sectoriales, regionales institucionales y especí- ficas, comprenden todo un reto al presupuesto público y su manejo.

- Fortalecer la coordinación de acciones entre la federación, los estados y munici- pios en términos de los objetivos nacionales y enmarcados dentro del presupuesto, es una exigencia para el desarrollo regional integral que el país necesita y requiere, de una mayor y mejor instrumentación, en consecuencia es imperativo que a nivel es- tatal y municipal se desarrolle la técnica y la implantación del Presupuesto por -- Programas.

- A medida que avancemos en la utilización de la programación como reguladora y -- orientadora de las acciones del sector público se hace necesaria una mayor coordina- ción entre las entidades que autorizan y controlan el gasto de tal modo que el de-

sarrollo de los mecanismos utilizados sea acorde con las nuevas necesidades técnicas surgidas al paso de la implantación del Presupuesto por Programas.

- Si bien es cierto que hemos avanzado mucho en la formulación del presupuesto - por programas a nivel de Gobierno Federal, es necesario que se continúe en las demás etapas del proceso presupuestario: el ejercicio, el control y la evaluación.

Pero también si se desea que todo el país se vea impulsado por esta técnica es preciso, de una vez, que se implante en todos los gobiernos estatales ya que de otra manera no se puede hablar de una real instrumentación de la planeación nacional.

## CAPITULO II : EL PROCESO DE PLANIFICACION Y EL PRESUPUESTO PUBLICO

### 1.- EL CONCEPTO DE PLANIFICACION Y SUS PRINCIPALES ENFOQUES.

En este apartado trataremos de mostrar los dos principales enfoques del concepto de planificación, es necesario aclarar que no se efectuará ningun análisis en torno a la polémica que existe del concepto de planificación. Nuestro objetivo a alcanzar dentro de este apartado es ubicar específicamente en uno de estos enfoques de planificación, la técnica del presupuesto por programas y demostrar que esta técnica presupuestaria representa un instrumento de planificación.

Los dos enfoques de planificación que se intentan distinguir, en este trabajo, son los conceptos que maneja Charles Bettelheim en su libro "Problemas Teóricos y Prácticos de la Planificación" planificación integral y planificación flexible.

A la planificación integral, se le define como aquella donde el estado interviene como el único rector de la economía que actúa directamente en todas y cada una de las actividades económicas, manteniendo el estado la propiedad de los medios de producción.

Por lo que toca a la planificación flexible, se dice que es aquella que se pretende desarrollar sin actuar directamente sobre la producción y sin que el estado sea el propietario de los medios de producción, en contra posición a la planificación integral.

Dentro de la planificación flexible el estado interviene mediante la distribución de materias primas, el control de precios, el control de las inversiones, el control del otorgamiento de crédito, etc. Lo que de alguna manera significa que esta intervención del estado es meramente parcial, no actúa sobre el conjunto de las actividades económicas. Sin embargo para que se pueda hablar de planificación flexible en el sentido estricto de la palabra, es necesario que todas las medidas antes mencionadas estén coordinadas por un plan, que abarque el conjunto de actividades de la economía no obstante la actividad del estado dirigida a solo unas cuantas de ellas.

En una economía mixta como lo es la nuestra, que se conforma de un sector público donde la planificación adquiere un carácter normativo y un sector privado donde la planificación adquiere un carácter meramente inductivo, este plan, que mencionamos anteriormente, se distingue por ser un plan de dirección (sector público) y de

de orientación (sector privado).

Dado este segundo enfoque de planificación, podemos ubicar la técnica del presupuesto por programas como un instrumento de esta.

Es importante mencionar que la planificación flexible, tiene una significación social conservadora y un alcance histórico esencialmente transitorio, que es recomendable en las coyunturas económicas, o sea periodos de reconstrucción en los que favorece las tendencias de un alto grado de crecimiento, que a la postre puede revertirse contra el propio desarrollo económico.

Aspecto que minimizado mediante; la nacionalización de ciertas ramas económicas claves, determinantes en el campo financiero y productivo; otorgar mayor participación en el terreno de la decisión económica a la clase trabajadora, que necesariamente debe oponerse a las tendencias crecientes de los márgenes de utilidad de la clase capitalista y mediante el alza de salarios se realice una ampliación del mercado de bienes de consumo; la programación, que consiste en la puesta en práctica una doble determinación, la estimación de las necesidades mínimas de un recurso y estimación de las posibilidades de obtención del recurso.

Dentro de los principios esenciales de la planificación encontramos:

#### A: DE LA INHERENCIA.

La planificación es indispensable en cualquier sistema de gobierno y es parte inherente de la administración y, en consecuencia, de cualquier sistema de gobierno, independiente de sus propósitos particulares. La administración no se reduce, a la simple ejecución de leyes, reglamentos, órdenes superiores o esquemas de organización y procedimiento.

Es evidente que cada acto administrativo requiere planificación. La función de planificar está inseparablemente ligada a la administración y se necesita en todos los niveles y sectores de ésta no puede aislarse de la gestión administrativa, en organismos y procesos separados.

Resulta también que todo gobierno, no importa cuales sean sus normas en cuanto al control que debe de ejercer sobre los ciudadanos, ha de tener planificación, si quiere tener claridad en su dirección, lograr eficiencia en la aplicación de medios para conseguir sus propósitos y prever la consecuencia de sus actos.

#### B: DE UNIVERSALIDAD

La planificación debe abarcar todas las fases de la administración y prever, hasta-

donde mas sea posible, todas sus consecuencias.

Este requisito de universalidad es indispensable, porque la parcialidad vicia inmediatamente cualquier intento de programación.

Sin referencia a los datos o a las decisiones ausentes, la parte articulada de un plan corre el riesgo de equivocarse rotundamente.

#### C: DE UNIDAD

Pertenece a la esencia misma de un plan el que sus partes esten integradas en el conjunto.

El requisito de unidad es esencial, en la medida en que no se cumple se anula la planificación.

En los planes de gobierno, incluso los que presentan mayor formalidad en el proceso de su creación y en la ordenación de sus decisiones, es posible encontrar innumerables demostraciones de falta de unidad.

#### D: DE PREVISION

El concepto de planificación comprende la idea de previsión.

Un plan es una formulación racional y conciente de un conjunto de decisiones para guiar la acción futura.

Para dar vigencia al principio de la previsión se debe fijar un plazo de tiempo definido, que se adapte a la realización de los propósitos.

Preferiblemente, el periodo total debe ser amplio, para que realmente haya previsión del futuro y así los pasos inmediatos se orienten por las tendencias y los objetivos de mayor alcance.

## 2.-EL PROCESO DE PLANIFICACION

Para efectos de este trabajo vamos a considerar que el proceso de planificación pretende incorporar el objetivo de industrialización a un cuadro de propósitos generales y de metas especificas sistematizadas en planes globales y sectoriales que, atendiendo al principio de interdependencia de las actividades de producción, permiten estimar los requerimientos y condiciones necesarias para cumplirlos. Así mismo cabe destacar que la planificación ha tenido a un tratamiento de los problemas del desarrollo con perspectivas a mediano y largo plazo, y ha mostrado la economía me-

diente la composición de la producción desde el campo de los sectores o actividades tecnológicas.

El proceso de planificación se ha orientado en dos sentidos principalmente: por una parte, a enfrentar problemas como el déficit en balanza de pagos, la inadecuada estructura productiva, el financiamiento de la inversión tanto privada como pública, etc.; por otra parte a investigar y proyectar las repercusiones de esos problemas, a partir del estudio de cada sector y con la finalidad de determinar montos de inversión y alternativas de financiamiento a las principales actividades económicas.

Conforme a lo antes expuesto la planificación se desarrollo bajo la concepción metodológica de un proceso, con la finalidad de que pueda darse en la práctica y dentro de este orden de ideas consideramos las principales etapas de planificación a las siguientes:

1) El diagnóstico; 2) formulación; 3) ejecución y 4) control y evaluación.

## 2.1.- DIAGNOSTICO

Para que pueda tener realización el proceso de planificación, es necesario tener un amplio dominio sobre la situación económica y social que prevalece en la entidad y en adición poder interpretar su funcionamiento y evolución. Lo anterior en razón de poder determinar las características y la capacidad de crecimiento, se esta en posibilidad de pronosticar que de algun modo significa proyectar las tendencias mas determinantes en el comportamiento económico y social, permitiendo determinar en adición, los elementos básicos para establecer la estrategia y planes adecuados, considerando las limitaciones de índole técnica y sociopolítica en las que se desarrolla la economía.

Es importante destacar que dentro del diagnóstico se debe tener un análisis retrospectivo de la realidad, que significa el conocimiento de la trayectoria histórica económica y socio política de la sociedad que explique la realidad económica y sus tendencias a corto y mediano plazo.

El diagnóstico como primera etapa del proceso de planificación, no tan solo debe conformarse del análisis retrospectivo y de la realidad actual, sino como se ha venido sosteniendo, dentro de esta etapa debe proponerse que se espera para el futuro.

El análisis del sector público es un elemento de suma importancia dentro de la interpretación de la realidad económica y consecuentemente del diagnóstico general de la economía, y siguiendo los planteamientos de Ricardo Cibotti y Enrique Sierra en su texto "El Sector Público en La Planificación del Desarrollo."

Es imprescindible que este análisis se extienda hacia las principales acciones públicas, tomadas aisladamente, para conocer su evolución, estado actual y perspectivas. De este análisis más específico surgiran con mayor precisión los criterios que han orientado la política de asignación de recursos del sector y permitirá, también, situar dentro de un marco de referencia, el análisis de las entidades públicas que en última instancia, son los instrumentos de operación con los que se realizan las acciones.

Este análisis de las acciones públicas permite obtener una descripción e interpretación de que hace el sector y sus relaciones cuantitativas y cualitativas con el resto del sistema económico en materia de producción y acumulación. Así mismo para alcanzar una verdadera comprensión de estas acciones y por ende de la totalidad del sector es indispensable que el diagnóstico cubra hasta el nivel de las entidades públicas, las que con sus características perfilan las modalidades de participación del sector en la economía.

## 2.2.- FORMULACION

La formulación del plan es una parte del proceso de planificación que hace explícitas decisiones de tipo político, que, por la índole misma de la planificación, se apoyan en criterios e investigaciones técnicas. Lo anterior permite que el contenido de los planes responda a un compromiso entre lo político y lo técnico, y debe poseer dos atributos esenciales: viabilidad dadas determinadas hipótesis sociales y de poder, coherencia y eficacia según los propósitos de la política y la estrategia de desarrollo.

De esta manera, es necesario que el análisis de la formulación de planes abarque -- los tipos de criterios básicos que orientan la fijación de metas de las actividades públicas, los atributos y factores de la viabilidad de los planes y características significativas del contenido de los mismos.

El análisis y definición de la viabilidad del plan equivalente a delimitar las fronteras entre las cuales se pueden inscribir contenidos alternativos de las funciones del sector público factibles de convertirse en objetivos y metas alcanzables.

Plantear el tema de la viabilidad como una de las primeras tareas de la formulación, significa que ésta se circunscribirá a un enfoque que considere al sector y al plan en su conjunto: no hay duda que a niveles más detallados de la formulación reaparecerá este tema, pero referido a aspectos específicos de la posibilidad de ejecución de programas y proyectos.

En el análisis de la viabilidad de cualquier aspecto de la planificación del desarrollo se destacan factores relacionados con las condiciones estructurales del sistema económico, tales como la población y composición demográfica, la dotación de recursos naturales conocidos, los parámetros básicos de conducta que definen las principales funciones económicas y el conjunto de variables exógenas originadas por las relaciones en el exterior.

Sin embargo, otro factor que contribuye a definir la viabilidad, es el que se relaciona con el grado de crecimiento alcanzado por la economía y, por tanto, de cada uno de los sectores. Se trata del nivel de desarrollo, que en la medida que sea bajo limita y hace muy relativas muchas de las potencialidades de la actividad pública, por los probables grandes déficit acumulados en los servicios básicos y en la infraestructura.

El contenido de un plan del sector público tendrá una viabilidad diferente según — cuales sean los instrumentos de política que el gobierno está dispuesto a utilizar. De nada serviría un plan del sector público basado sobre la realización de reformas de estructura que el Estado las impulsará con las regulaciones y medidas de política correspondientes. Solo de esta manera se conformarían los elementos centrales y básicos para el análisis de la viabilidad del contenido de un plan.

En síntesis, la formulación de un plan implica la idea que debe extenderse hasta — traducir los objetivos generales en metas específicas, proyectos, balances de mate

riales, medidas concretas de política, además del cálculo y de la asignación detallada de recursos; para ello, se requiere un conjunto de criterios básicos adecuados a condiciones de viabilidad y a los periodos prefijados en el plan (corto, mediano y largo plazo), combinandolos, estos podrían combinarse dos niveles de elaboración en materia de definición del contenido del plan: uno general y otro más desgregado y específico con abundantes cuantificaciones, destinado a regular a las entidades públicas en su ejecución.

### 2.3.- EJECUCION

El diagnóstico y la formulación como etapas del proceso de planificación, en lo fundamental se caracterizan por ser tareas preparatorias de las actividades y medidas destinadas a la persecución de las metas específicas y de los objetivos generales del plan. Sin embargo, la ejecución esta directamente identificada con el desarrollo real de las actividades públicas y de la aplicación de las medidas de política y, por tanto, con toda su complejidad operativa. De esta manera, esta etapa del proceso de planificación, consiste en realizar en forma permanente las acciones de producción, acumulación y financiamiento, demanda, oferta, asignación de recursos reales y monetarios, además de la aplicación de medidas de política económica. La ejecución evidentemente, está condicionada a la manera en que las autoridades de la administración pública manejen los instrumentos de que disponen, tales como su intervención en la asignación periódica de recursos financieros a través de los presupuestos en moneda nacional y en divisas, su participación en la contratación de créditos internos y externos, así como su control; la capacidad para fijar las tarifas o precios de servicios públicos, para celebrar contratos de abastecimiento de insumos o adquisiciones de equipos, etc.

Uno de los instrumentos más importantes de la ejecución, como etapa del proceso de planificación, es el presupuesto de ingresos y egresos del gobierno, a través de él

anualmente se van asignando los recursos financieros y concretando el sistema de prioridades establecido por el plan. Una importante parte, de las medidas de las autoridades centrales impongan a las entidades estan reflejadas en la estructura presupuestaria, de esta manera el presupuesto constituye la desagregación periódica de un plan a mediano plazo, donde en forma sucesiva se van considerando los objetivos del mismo y definiendo las trayectorias de ejecución de las actividades y proyectos. Para que el presupuesto cumpla con esta función es necesario que responda a las técnicas del presupuesto por programas y se elabore de manera similar a la planteada para la formulación del plan, con una amplia participación de las entidades ejecutoras y mediante un procedimiento de aproximaciones sucesivas entre los planteamientos más generales de la política económica y los más específicos de las entidades.

## 2.4.- CONTROL Y EVALUACION

En la medida que se van ejecutando las tareas y actividades de los programas, es necesario controlar los resultados. De manera permanente se debe obtener información-relativa al cumplimiento de las metas de los programas de trabajo. Con este objeto, deben elaborarse estadísticas que muestren con precisión los resultados alcanzados-

(1). Es necesario también, el establecimiento de una corriente continua de información que fluya de manera expédita, desde las propias bases de la administración hasta los niveles superiores, con la finalidad de tener una clara y exacta visión, a los directores y planificadores del desarrollo de los programas. Se debe crear un sistema de informes periódicos, encaminados a mostrar el comportamiento de cada entidad e identificar los problemas que se les van presentando.

El conocimiento oportuno del desarrollo de los programas permite rectificar desviaciones en forma diligente y para reorientar actividades antes de desperdiciar recursos. Para lograrlo, se debe contar con una constante labor de evaluación de los resultados que se van obteniendo.

"El proceso de planificación implica una tarea de observación destinada a evaluar si los distintos rubros de producción, los proyectos de inversión y las principales corrientes financieras se van ajustando a los objetivos propuestos, y si las políticas aplicadas han resultado eficientes con relación a las metas." (2) Esta etapa se utiliza para realizar comparaciones entre gastos efectivos y asignaciones previstas, y si se trabaja con el sistema de presupuesto por programas, deducir el insumo de materiales, el empleo de factores y los ritmos, medidos en términos físicos, que van alcanzando las diversas actividades, proyectos o funciones de las entidades.

La evaluación, desde un punto de vista metodológico, equivale a una actualización del diagnóstico del sector, donde el análisis se centra sobre los acontecimientos y la conducta que observaron las funciones públicas en el periodo transcurrido del plan.

- 
- (1) Vease Gonzalo Martner. "Planificación y Presupuesto por Programas". Siglo Veintiuno Editores. Pág. 14
  - (2) Vease Ricardo Cibotti y Enrique Sierra. "El Sector Público en la Planificación del Desarrollo". Siglo Veintiuno Editores. Pág. 221

### 3.- LA PLANIFICACION Y EL PROCESO PRESUPUESTARIO

#### 3.1.- CONCEPTO DE PRESUPUESTO

Un presupuesto es un plan de acción expresado en términos financieros. Si se concibe de esta manera, resulta evidente que constituye una fase de la planificación. Debe ser un conjunto bien integrado de decisiones que determine los propósitos de una empresa y los medios para lograrlos, incluyendo la disposición de los recursos materiales y humanos, las formas de organización, los métodos de trabajo, y las medidas de tiempo, cantidad y calidad.

Por lo antes expuesto, el presupuesto general de un gobierno debe ser el programa que dirija toda la actividad gubernamental en su función de orientar los procesos sociales.

Desde otro punto de vista, un presupuesto es también un instrumento de control y coordinación.

Como en las relaciones entre las ramas legislativa y ejecutiva, en la administración interna del poder ejecutivo y en las operaciones de cualquier subdivisión gubernamental - y puede servir como una cuenta para las distintas funciones de la Administración Financiera, tales como el estimado y la recaudación de los ingresos, la limitación de los egresos a los recursos disponibles y la fiscalización de los desembolsos.

La característica esencial de un presupuesto es la que lo define como un programa. Esta interpretación permite derivar el máximo de su utilidad y da sentido a las otras manifestaciones de su versatilidad administrativa. Cuando en la práctica no se mantiene clara esta idea fundamental, surgen innumerables deficiencias en el sistema de administración.

En muchos gobiernos el presupuesto no es más que una cuenta de ingresos y egresos, entonces el proceso de su formulación consiste en calcular los ingresos y ajustar los desembolsos a los recursos disponibles, sin que medie suficiente esfuerzo por entrelazar las distintas partes del trabajo gubernamental en un conjunto armónico de decisiones, a tono con las tendencias de los planes de desarrollo.

En tales circunstancias, se desarticula todo el sistema y la administración financiera se convierte en mero ejercicio de contabilidad; se multiplican las elaboraciones procesales sin relación con los propósitos del sector público; faltan criterios para determinar la conveniencia relativa de las distintas asignaciones de recursos; no se distinguen las relaciones entre los diversos sectores de la administración pública;

los objetivos principales se dirigen a los aspectos formales de los trámites, a los formularios, a los tecnicismos.

En contra posición de las ideas de que el presupuesto es una parte de la administración financiera en el desarrollo de esta tesis, los consideramos como una fase de la planificación, para destacar así su utilidad principal y evitar se subordine a los procedimientos fiscales de rango secundario.

Esta concepción debe ser el punto central de referencia para las cuestiones administrativas relacionadas con la formulación y ejecución de los presupuestos gubernamentales.

### 3.2.- DIVERSOS SENTIDOS DEL PRESUPUESTO

#### a) JURIDICO

En el sentido jurídico el presupuesto, es un instrumento legal, que proviene de entidades públicas habilitadas legislativamente, produce efectos jurídicos derivados de la creación o mantenimiento de una serie de derechos y obligaciones, que no solamente se dan en la Administración Pública, sino que también alcanza a los ciudadanos.

"Contiene el siguiente precepto jurídico de orden legal:

El tesoro no podrá efectuar pago de ninguna suma, aunque a ella el individuo tenga derecho en virtud de la ley, contrato o cualquier otro título jurídico, si en el presupuesto no constan los fondos necesarios a la satisfacción de la deuda, y, recíprocamente el Estado no podrá exigir del individuo impuesto, contribución o cualquier prestación tributaria, sino figura en la ley presupuestaria como elemento de ingreso autorizado" (1).

#### b) POLITICO

Al determinar, el gobierno central, la ruta que se considere más viable para la adecuada gestión de la administración pública, se obliga a informar sobre los elementos básicos que constituye su política. Concretamente, manifestarse en lineamientos más generales para los organismos superiores de la Administración Pública, marcando una sola dirección, aunque amplia y flexible, la cual deberá contemplar todos los esfuerzos de la estructura administrativa del sector público, orientada a alcanzar su fin político.

Podemos decir que en el sentido político, el presupuesto muestra en términos financieros, los objetivos políticos del gobierno, traduce su orientación y la situación

económica, política y social de una nación.

En resumen, en el momento en que el gobierno determina su programa político, determina los objetivos que informaran sobre el desarrollo de la política elegida durante un periodo determinado, así como indicar los recursos financieros y los medios administrativos a través de los cuales los objetivos serán alcanzados. El presupuesto -- visto y analizado bajo esta óptica, se transforma en un verdadero plan administrativo resultado de un programa político.

c) ECONOMICO-SOCIAL

El constante incremento de la participación estatal de la actividad económica-social de los países Latino Americanos, evidentemente, se encuentra relacionado con el propio desarrollo de la Economía Privada, la cual le exige desempeñar los papeles de ordenador de las relaciones de producción, distribución y consumo. Lo anterior muestra la trascendencia e importancia del papel del presupuesto en la Administración Pública, en virtud de que a través del propio presupuesto se medirá el grado de intervención estatal en la economía, la conveniencia de las políticas gubernamentales y su relación con el desarrollo equilibrado de la economía.

d) FINANCIERO

En el sentido financiero, el presupuesto representa elevada importancia en toda la economía, en virtud de que corresponde a la estructura de bienes, destinada a proveer -- los gastos públicos.

El presupuesto, permite el establecimiento de una correlación indivisible entre el -- plan de trabajo de la Administración Pública y el Plan Financiero, al comprometer recursos para la ejecución de los programas. La característica del presupuesto, como -- una prospección pormenorizada de lo que el gobierno se plantea realizar en el futuro, identifica su carácter de plan y su sentido financiero.

3.3.- EL PRESUPUESTO COMO INSTRUMENTO DE EJECUCION DEL PLAN ANUAL OPERATIVO.

El plan de largo plazo se deriva de la estructura de la estrategia nacional de desa -- rrollo. Si bien debe actuar sobre todo los sectores, su esfuerzo mayor tiene que dirigirse hacia los sectores que son prioritarios en el desarrollo de la economía en su -- conjunto .

Asimismo, el plan de largo plazo constituye el marco de referencia sobre el cual se ha de formular el plan de mediano plazo; éste surge por la necesidad de aportar un plan durante un periodo de gobierno, con los objetivos que habrán de cumplirse, así como los medios y recursos que se requieren para la ejecución del plan. El plan de mediano plazo, también comprende el nivel global y regional, desagregados éstos por sectores; debe estar en función de los lineamientos esenciales del plan de largo plazo.

La planificación de corto plazo tiene como interés principal el análisis de los problemas de coyuntura, mientras que la de mediano plazo trata de captar los problemas de carácter estructural. El corto plazo está referido al periodo de coyuntura, que puede ser cualquiera menor del de mediano plazo.

De acuerdo a lo que expone el "Manual de Elaboración del Presupuesto por Programas" (1), se observa que los planes de mediano y largo plazo, tienen por finalidad proporcionar orientaciones generales referidas a un periodo de varios años y por sus características no pueden descender a un nivel de detalle. De esta forma, no facilitan el proceso de decisiones diarias a que se enfrenta el gabinete y el administrador público, al dejarlos sin un punto de referencia para la toma de decisiones inmediatas y coherentes a la vez, con las intenciones de los planes de mediano y largo plazo, que es parte vital del sistema y, más concretamente del plan operativo anual.

La planificación operativa anual, se concibe también como un proceso mediante el cual se definen propósitos y se deciden políticas, se analizan y evalúan alternativas de acción y se toman decisiones para seleccionar aquella que es más viable. Los planes anuales son más bien un programa de ejecución por fases, en los cambios estructurales de la economía contenidos en los planes de mediano plazo.

El proceso de planificación anual ha de conducir a la formulación y ejecución de presupuestos económicos nacionales y de programas operativos estratégicos. El plan está puesto de los siguientes instrumentos.

---

1/ Rodríguez Aznar, José Vicente, "Elementos de Economía presupuestaria", Ministerio de Hacienda, Venezuela, 1976.

- Presupuesto económico nacional
- Presupuesto del sector público
- Presupuesto monetario-financiero
- Presupuesto de comercio exterior
- Planes operativos sectoriales
- Planes operativos regionales
- Balance de recursos humanos
- Balance de recursos materiales

Dentro de este conjunto de instrumentos, el presupuesto del sector público representa el área de decisiones directas del Estado en la ejecución del plan anual, en contraposición de los otros instrumentos que se refieren a toda la economía enfocada desde diversos ángulos.

En este contexto, se concibe el presupuesto del sector público como un instrumento del sistema de planificación, que refleja una política presupuestaria única; en la actualidad no se concibe el presupuesto sólo como la expresión financiera del plan de gobierno, ya que es un proceso vivo y permanente y se explicitan en él todos los elementos de la programación.

En relación con el mismo aspecto, Rodríguez Aznar <sup>1/</sup> menciona que la consideración del presupuesto como un mecanismo estrictamente financiero ha sido superada en los últimos años en algunos países latinoamericanos con la introducción del presupuesto por programas.

---

<sup>1/</sup> Rodríguez Aznar, José Vicente, "Elementos de Economía Presupuestaria", Ministerio de Hacienda, Venezuela, 1976.

Esto se debe al énfasis que le otorga a la planificación de las actividades públicas en términos físicos y, por otra parte, contribuye notablemente a lograr una - coordinación entre el presupuesto y el plan, pues todos los elementos técnicos del sistema de presupuesto por programas se sustentan en el principio de que el presupuesto es instrumento, quizás el más importante, de ejecución de los planes.

En este sentido, la planificación operativa anual cobra su importancia, al proveer información para el proceso de decisiones sobre las actividades a realizarse en -- cada año y para la puesta en marcha de los planes de mediano y largo plazo, los - cuales según Gonzálo Martner 2/, deben ser ejecutados en el corto plazo a través - de programas específicos de acción inmediata. El presupuesto moderno es, en conce- cuencia, un conjunto armónico de programas y proyectos a realizarse en el futuro - inmediato y se le llama presupuesto por programas.

Por otra parte, la evolución de la administración pública contemporánea nos demue~~s~~ tra que, si bien es cierto un país puede vivir sin plan, pero no sin presupuesto.

#### F) PLANIFICACION INSTITUCIONAL

De la misma forma que en el ámbito nacional y sectorial se requiere llevar un proce- so de planificación, en el nivel de las empresas públicas también se necesita un - sistema de planificación, que les permita alcanzar sus objetivos en una forma efi- ciente; pues la planificación no es un fin en sí mismo sino que es un instrumento - que se emplea por la obtención de un resultado deseado, lo cual implica la utiliza- ción de medios y de recursos escasos para transformar una realidad presenta en fun- ción de una imagen-objetivo.

Por otra parte, además de que la planificación es un medio para alcanzar objetivos, la planificación a nivel de empresas públicas es necesaria.

#### 3.4 PROCESO PRESUPUESTARIO

Se define al ciclo presupuestario como un proceso continuo, dinámico y flexible, a través del cual se programa, formula, discute y aprueba, ejecuta, controla, evalúa y reformula la actividad del sector público en sus dimensiones físicas y financie- ras.

---

2/ Gonzálo Martner, "Planificación y Presupuesto por Programas" Siglo XXI Editores, México 1976.

Su naturaleza interactiva y el poder financiero que le es inherente, le confieren un valor estratégico insustituible tanto para lograr su propio perfeccionamiento - como para inducir cambios en la administración pública.

#### PROGRAMACION Y FORMULACION PRESUPUESTARIA

La programación presupuestaria consiste en la fijación de metas y en la asignación de recursos humanos, materiales y financieros; en otras palabras es un proceso que transforma las metas de largo plazo del sector público en metas de corto plazo definiendo su contenido a través de programas específicos de trabajo.

Estos programas deben ser formulados por las unidades de organización responsables de acuerdo con directrices centrales: previamente establecidas por el órgano nacional de presupuesto y/o planificación.

A fin de procurar una adecuada programación presupuestaria que cumpla con los criterios de racionalidad y coherencia, es necesario observar, en los diferentes niveles jerárquicos que participan de la gestión pública los siguientes aspectos:

- Comportamiento del Producto interno bruto.
- Participación del gasto público en el producto.
- Presión tributaria
- Nivel y capacidad de endeudamiento
- Programación de los ingresos públicos

$$IT=IC + Ik$$

$$IC=It + Int + Vbs$$

$$Ik=Act + Ei + Ex + Va$$

donde:

IT = Ingresos Totales	It = Ingreso tributario
IC = Ingresos corrientes	Int = Ingreso no tributario
IK = Ingresos de capital	Vbs = Ingreso por venta de bienes y servicios
	Act = Ingreso por ahorro de cuenta corriente
	Ei = Ingreso por empréstitos internos
	Ex = Ingreso por empréstitos externos
	Va = Ingreso por venta de activos

## PROGRAMACION DE LOS GASTOS

GT = Gc + GK

donde: GT = Gasto total  
Gc = Gasto corriente  
Gk = Gasto de Capital o inversión.

- Conocimiento y manejo de las categorías programáticas: Función, subfunción, Programa, Subprograma, Actividad y/o Proyecto, Tarea, Obra, Trabajo.
- Conocimiento y aplicación de los criterios de apertura programática.
- Conocimiento y aplicación de la estructura de las diferentes categorías programáticas, fundamentalmente del programa.
- Aplicación de metodologías adecuadas para la integración de programas a nivel-institucional y sectorial, etc.

## DISCUSION Y APROBACION

Esta fase tiene por objeto el examen, a través de comisiones especialmente constituidas en el Poder Legislativo, del proyecto de presupuesto formulado por el ejecutivo. En dicho examen se solicitan informaciones y antecedentes a los funcionarios responsables de su programación y ejecución, se prepara un informe sobre el documento y la política que lo orienta, especialmente en cuanto a la consistencia de objetivos y metas propuestos en los programas de los diferentes sectores de la actividad estatal, a fin de satisfacer la demanda de bienes y servicios públicos que plantea la colectividad por su intermedio.

## EJECUCION

Comprende una serie de decisiones y operaciones financieras que permiten concretar anualmente los objetivos y metas determinados para el Sector Público en los planes de mediano y corto plazo y fundamentalmente en el presupuesto aprobado para el -- ejercicio financiero.

Consiste en la movilización de los recursos humanos, materiales y financieros, mediante la utilización de una serie de técnicas, procedimientos administrativos, con tables, de productividad, de control, de manejo financiero, etc.

Dicha movilización es realizada por medio de las unidades ejecutoras o unidades de organización responsables de la administración de todo el proceso presupuestario - en cada unidad programática, a través de la programación de la ejecución a fin de definir la estructura y su dinámica operacional.

La programación de la ejecución presupuestaria, que consiste en la previsión de las disponibilidades de recursos reales y financieros presupuestados o no, para un periodo determinado (durante el ejercicio fiscal, sus periodos intermedios), debe tener en cuenta de manera general, lo siguiente:

Las características del ciclo productivo del sistema económico y las relaciones recíprocas con el proceso presupuestario verificados y planificados.

El grado de dependencia del exterior, importaciones y exportaciones, corrientes financieras de la balanza de pagos.

La interdependencia de las acciones presupuestarias entre sí.

El desempeño y características del movimiento de los ingresos (niveles, estructura, origen, vinculación, etc).

El grado de vinculación de los programas presupuestarios, a los periodos del ejercicio, ya sea por relaciones estacionales, o por dispositivos normativos de la --- prestación de ciertos servicios.

Los requerimientos durante el ejercicio de todo tipo de recursos y servicios nacionales e importados.

El grado de alteración de las prioridades presupuestarias inter e intrasectoriales, a fin de verificar si el sistema está preparado para atender esas alteraciones.

La especificación y cumplimiento de cronogramas de acción pública y financiera, el seguimiento gerencial y posteriormente una evaluación de resultados para apreciar la eficiencia y eficacia.

## CONTROL Y EVALUACION:

Estas dos fases integran el proceso de medición de eficiencia. Consiste en verificar y valorar las acciones emprendidas con el objeto de apreciar el cumplimiento-cuantitativo y cualitativo de los propósitos y políticas fijados previamente y, - al mismo tiempo, determinar las acciones correctivas que sean necesarias a fin de ajustar la ejecución a las previsiones originales o los nuevos lineamientos coyunturales que surjan durante dicho proceso.

Sus etapas son:

Medición de los resultados obtenidos y efectos producidos, para lo cual se debe usar indicadores y unidades de medida significativos de volumen de trabajo, de producto final de realización.

Comparación de los resultados y efectos con los objetivos y metas programadas, en base a índices o coeficientes de medición del trabajo, de rendimiento, de productividad, de costo beneficio de standar, etc.

Análisis de las variaciones observadas y determinación de sus causas, así como las definiciones en el uso de los recursos.

Definición y triplicación de medidas correctivas que deben adoptarse.

Comunicación y aplicación de las medidas correctivas.

Realimentación del proceso presupuestario.

## CAPITULO III

### CLASIFICACIONES DEL PRESUPUESTO

#### 1.- CLASIFICACIONES

Las clasificaciones del presupuesto, también conocidas como cuentas del Sector Público, constituyen medios de ordenamiento de las operaciones que realiza el gobierno, dan forma y estructura a los datos presupuestarios, y permiten el análisis fiscal, económico, la programación pública y la administración fiscal.

La finalidad de las clasificaciones del presupuesto, es facilitar el análisis de los efectos económicos de las actividades del Sector Público y el orden de las cuentas, permite el estudio y determinación de la influencia del ingreso y de los gastos gubernamentales sobre la renta nacional, el empleo, el ritmo de desarrollo económico y los efectos sobre la distribución del ingreso.

Asimismo, las clasificaciones permiten la formulación de los programas, calculando se la composición entre gastos de consumo y de capital; ajustar los niveles de actividad con el sector privado. En donde las cuentas deben mostrar: Las decisiones programadas y los cambios recomendados año tras año, el programa de financiamiento e indicar a qué sector se está gravando. Otras de las ventajas que ofrece la implementación de las clasificaciones presupuestarias son:

- Contribuir a una expédita ejecución del presupuesto.
- Facilitar la contabilidad fiscal.
- Alimentar la contabilidad nacional o social a fin de demostrar el papel que desempeña el Sector Público, en la actividad económica del país.
- Transformar al presupuesto fiscal en una eficaz herramienta de política económica, fiscal y monetaria, de programación y administración.

#### 1.1 CLASIFICACION ECONOMICA

Esta clasificación, constituye el ordenamiento de las transacciones que realiza el gobierno a través de su gasto destinado tanto a operaciones corrientes, como aquellos que se canalizan a la formación de capital, es decir, se orienta el ordenamiento según la naturaleza económica de los efectos.

Tratándose de los ingresos, establece la naturaleza y composición del financiamiento de los gastos, según la naturaleza económica de su incidencia y origen.

Esta clasificación, ofrece la posibilidad de integrar y consolidar las transacciones de todos los sectores de la economía.

Además permite establecer el gasto directo del gobierno en bienes y servicios y el indirecto que destina a los mismos fines, a través de subsidios, préstamos, etc., otorgados a otros organismos.

Asimismo, demuestra el esfuerzo gubernamental por incrementar el ahorro interno, la formación bruta de capital, la infraestructura básica social, etc., a través de sus diferentes instituciones que lo integran, lo que permite alimentar las cuentas nacionales.

Por último, dada su característica globalizante, de esta clasificación, su información es fundamental para la toma de decisiones de política económica a nivel macro y superior del gobierno.

## 1.2 CLASIFICACION FUNCIONAL

Esta clasificación, se deriva del propio concepto de función, o propósito directo-establecido por los organos políticos, que debe cumplir el gobierno a través de la prestación de servicios públicos y producción de bienes destinados a satisfacer las necesidades.

También esta clasificación, sirve como fuente de información general (opinión pública, poderes del estado) sobre la naturaleza de los servicios que presta el gobierno y los gastos públicos que se destina a cada tipo de servicio, y en forma especial para la revisión por parte del legislativo de la gestión del ejecutivo, razón por la cual se le ha otorgado la característica de clasificación eminentemente política.

## 1.3 CLASIFICACION POR OBJETO DEL GASTO

Todas las empresas, tanto del sector privado, como del sector público necesitan adquirir diversos bienes y servicios para funcionar, tales como servicios personales, arrendamiento de inmuebles, compra de papelería y útiles de oficina, equipo de oficina, etc. para adquirir todos estos bienes se necesitan ciertas sumas de dinero, que se identifican con los objetivos a que se han destinado.

La clasificación por objeto del gasto, nos permite dar un ordenamiento a cada uno de los conceptos que se van a adquirir, constituyéndose este ordenamiento en las bases de los registros contables y de las transacciones financieras y su importan-

cia radica en mostrar con absoluta claridad que cantidad de recursos financieros - para el cumplimiento de los diferentes programas.

En la medida que este ordenamiento este debidamente detallado, servirá como elemento de información estadística, contable, de planificación, programación y de todas las etapas del ciclo presupuestario, así como para el sistema de compras y suministros, de esta manera se estará en condiciones de determinar la demanda global del gobierno.

A fin de lograr flexibilidad operativa en la ejecución del presupuesto, la información detallada a la que se hizo antes referencia, deberá presentarse en forma de - partidas, subgrupos y grupos.

#### 1.4.- CLASIFICACION INSTITUCIONAL

En esta clasificación se agrupan todas las dependencias o entidades que componen - una organización, llamandose a éstas, unidades presupuestales, se le conoce también a este tipo de ordenamiento del presupuesto como, clasificación organizacional o - por áreas de responsabilidad, ya que a través de esta clasificación se pueden identificar los diferentes niveles y composición de la estructura orgánico-administrativa.

En síntesis podemos decir, que esta clasificación deriva del derecho administrativo y de la organización administrativa del Estado, su objeto fundamental es el de referir las asignaciones financieras y las realizaciones físicas consignadas en -- los correspondientes programas de todas y cada una de las instituciones que conforman el Sector Público.

#### 1.5.- CLASIFICACION POR PROGRAMAS

Es la clasificación de la forma y fondo a la programación presupuestaria, a través de ella el Gobierno presenta un programa claro de las acciones que pretende desarrollar para alcanzar los objetivos nacionales y los medios que utilizará para tales fines; su estructura generalizada está dada por las siguientes categorías programáticas:

Función

Subfunción

Programa

Subprograma

Actividad y/o proyecto  
Tarea, obra, trabajo.

En la actualidad a esta clasificación se le libera de los aspectos económicos que se le otorgaba anteriormente al mencionar que las actividades correspondían a gastos corrientes y los proyectos de capital, pues las dos categorías en efecto tienen los dos tipos de gasto, se diferencian por su carácter permanente y transitorio respectivamente.

Durante la aplicación de esta técnica en América Latina, han habido corrientes favorables a hacer coincidir la estructura orgánica existente en la Administración Pública, con los programas a desarrollar, colocando de esta manera un alto nivel de importancia al presupuesto tradicional y otros que han dado un paso adelante centrándose su atención al producto final, bien o servicio que desean conseguir.

Si partimos de la convicción que clasificar es ordenar algo de acuerdo a características homogéneas, la clasificación por programas es un ordenamiento que realiza el gobierno de los objetivos, metas y acciones afines y coherentes que le permitan con el uso racional de recursos, encontrar los productos finales tendientes a satisfacer las necesidades de la comunidad.

Por otro lado, si el presupuesto es un instrumento de la planificación a corto plazo, se entiende que los programas deben reflejar los lineamientos políticos económicos del plan.

La conjunción de los dos aspectos anteriores da lugar a lo que se conoce con el nombre de Apertura Programática, acción esencial para el funcionamiento normal del sistema presupuestario, en donde el programa constituye la unidad básica de análisis a nivel institucional, sectorial, regional y nacional o federal de acuerdo al caso.

## 2.- COMBINACIONES

La moderna concepción del Sector Público, permitió que el presupuesto se constituya en un verdadero plan de trabajo del Gobierno, en el cual su metodología de clasificaciones asume la mayor relevancia en la medida en que, se obtenga la información necesaria para el análisis y toma de decisiones, además de servir de base para la realimentación del proceso plan presupuesto.

Sin lugar a dudas un presupuesto bien clasificado programáticamente, además de constituirse en la fuente realimentadora de los planes, será el punto intermedio entre las previsiones de largo plazo y las situaciones coyunturales que inevitablemente se presentan.

blemente actuarán en cada ejercicio financiero.

Las clasificaciones consideradas en forma individual tienen un elevado interés analítico, satisfacen demandas específicas, sin embargo, la realidad operacional de la Administración Pública y el nivel de participación del Sector Público en la actividad socio-económica, exigen análisis más completos que permitan:

- Homogenizar las estadísticas fiscales y del Sector Público.
- Proporcionar el análisis económico-financiero y administrativo.
- Integrar la contabilidad presupuestaria por programas a la contabilidad gubernamental.
- Ofrecer información oportuna, flexible y confiable, a fin de satisfacer los requisitos exigidos tanto por la planificación de mediano y largo plazo, como por la programación presupuestaria.

Estos objetivos son susceptibles de ser alcanzados a través de la interrelación de las clasificaciones antes descritas, a dicha interrelación se le conoce como clasificaciones combinadas.

#### 2.1 COMBINACION ECONOMICA-FUNCIONAL

Esta combinación se encuentra constituida por; la clasificación funcional en la línea horizontal y por la clasificación económica en la línea vertical.

En el "Manual de Clasificación Económica y Funcional de las Transacciones del Gobierno", editado por las Naciones Unidas en 1958, aparece un esquema de cuentas de esta clase. (1)

Si se observa este esquema verticalmente, se puede conocer el volumen de gastos en bienes y servicios y su destino según funciones. De la misma manera, observando las columnas relativas a gastos de capitales, se pueden encontrar las diferentes funciones a que han destinado estos gastos. Desde otro punto de vista esta combinación ofrece la posibilidad de estudiar de manera general, las diversas acciones que realiza el gobierno y distribución relativa de recursos a que dan lugar.

#### 2.2 COMBINACION ECONOMICA-INSTITUCIONAL

Mediante esta combinación se puede estudiar, qué órganos del gobierno están haciendo el mayor gasto en remuneraciones, cuáles deben soportar el peso de las transferencias, cuáles tienen a su cargo la mayor parte de la inversión, etc.

---

(1) Véase Gonzalo Martner. Obra citada

Este esquema presenta gran utilidad para el estudio de los programas de realización administrativa y de mejoras en la organización gubernativa. Asimismo, dota de información sobre los organismos claves que se deben considerar en un proceso de economías fiscales, a través de reducciones en el gasto de operaciones corrientes. Por otro lado, si se desea reducir el volumen de los subsidios, el cuadro mostrará que entidades presupuestales realizan el mayor volumen de gastos de esta clase, etc.

### 2.3 COMBINACION FUNCIONAL-INSTITUCIONAL

El objetivo de esta combinación es relacionar los grandes programas que desarrolla el gobierno con las instituciones que tienen a su cargo la ejecución. A través de este esquema de esta combinación permite estudiar el costo de los programas, subprogramas y actividades y la relación entre los mismos. Permite también el estudio del costo del insumo de cada programa y su interrelación con programas similares.

### 2.4 COMBINACION INSTITUCIONAL-POR PROGRAMAS

Dentro de esta combinación se enlazan las instituciones ejecutoras con sus correspondientes programas. Se muestra a través de esta combinación los organismos y entidades responsables de ejecutar programas, enumerados correlativamente a fin de mostrar su identidad.

La utilidad de esta combinación consiste en que permite analizar la forma en que se constituye, dentro de la Administración Pública, el conjunto de programas que formula el mismo Sector Público.

## CAPITULO IV

### CONCEPTUALIZACION DE LA TECNICA DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

#### 1.- CONCEPTOS GENERALES

Para desarrollar el armazón conceptual, se parte de la definición de una serie de conceptos básicos y de las realaciones entre ellos, ya que son los elementos primarios que permiten construir el aparato teórico y conceptual en que descansa la técnica del presupuesto por programas.

Es así como se definen los siguientes conceptos:

- Insumos: recursos humanos, materiales, equipos y servicios que se requieren para el logro de un producto.
- Producto: bien o servicio que surge como resultado, cualitativamente diferente, de insumos que requiere su producción.
- Relación insumo-producto: relación técnica que expresa la combinación de diversos insumos, en cantidades y calidades adecuadas y precisas, para obtener un determinado producto.
- Proceso de Producción: proceso de combinar insumos para obtener un producto.
- Relación de Condicionamiento: relación técnica entre productos, por la cual de terminados productos condicionan y, a la vez, son condicionados por la producción y características de otros. Es decir, las relaciones de condicionamiento son las que permiten reflejar las redes de producción pública.

Para fijar los límites del campo de lo presupuestario se hace necesario recurrir al concepto de "intersección", tal como es tratado en la teoría de conjuntos, ya que ello permite precisar las características que deben reunir un producto, tanto en las relaciones insumo-producto como en las de condicionamiento, para que pueda ser objeto de asignación de recursos.

Un requisito básico para que exista una relación insumo-producto es que el producto sea único y excluyente de otro producto de otra relación insumo-producto. Si, -

por el contrario, al producirse un producto, por ese sólo efecto, se produce otro u otros, no es posible la determinación de la relación técnica entre insumos y cada uno de los productos. Esta última situación se presenta cuando, si bien se producen dos o más productos distintos, no es posible fraccionar:

- el tiempo que se dedica a producir cada uno de ellos.
- los recursos o insumos que requieren.
- el proceso de producción.

Por ejemplo, al aserrar madera, por ese sólo efecto se produce madera aserrada y aserrín. Allí se tienen dos productos distintos, pero es imposible distinguir el tiempo que la máquina destina a aserrar madera y a producir aserrín y no existe ningún criterio objetivo para atribuir la parte de la mano de obra y la parte del costo imputable de la máquina aserradora que son asignables a cada uno, ya que el proceso de producción es único e indivisible.

No es posible producir madera sin producir aserrín.

Esto lleva a una conclusión que permite delimitar el campo de los presupuestario: los productos que se intersectan, al no cumplir el requisito básico de una relación insumo-producto, no pueden ser objeto, en forma individual, de asignación de recursos y, por tanto, no pueden ser objeto de presupuestación.

De esto se deduce que en una red de condicionamiento los productos de dicha red deben ser excluyentes, a efectos de que el condicionamiento sea entre productos perfectamente diferenciados.

Como corolario de esta conclusión, podemos señalar dos requisitos básicos del ámbito de lo presupuestario:

- para que los productos sean excluyentes y no se intersecten, todas las categorías de presupuestación deben estar en un mismo plano de la producción, y
- el plano de lo presupuestario debe abarcar la totalidad del universo de la producción, ya que si ello no ocurre las categorías presupuestarias deberían complemen-

tarse abarcando dos o más planos para abarcar el universo, y entraría en contradicción con el primer requisito.

El plano de lo presupuestario es aquel en que los recursos pueden asignarse a - productos previsibles, perfectamente definidos y perfectamente diferenciados y - excluyentes de otros productos y que agotan el universo de la institución, sector o región que se presupuesta.

En función de la conclusión básica antes señalada, que permite deslindar el campo de lo presupuestario de lo no presupuestario, deben analizarse los diversos tipos de acciones que realiza el sector público, a objeto de determinar cuáles pueden - ser objeto de asignación de recursos.

Dentro de los tipos de acciones que desarrolla el sector público existen algunas - que reflejan relaciones insumo-producto con las características ya definidas (ca - da una de ellas origina un producto excluyente de otro producto) y otras que, originando productos y, por tanto, utilizando insumos, no cumplen con los requisitos de una relación de insumo-producto por reflejar productos intersectados.

Un primer tipo de acciones son las políticas. Estas acciones, entendidas como aque - llas proposiciones que trascienden de la esfera interna de la organización y se - refieren a cuestiones básicas de la sociedad, son las que justifican la existencia de un organismo, ya que éste se fundamenta por la contribución que realiza al logro de los objetivos de quéllas. No obstante ello, no es posible presupuestar por políticas, pues sus productos se intersectan al intersectarse su ámbito y, en conse - cuencia, no conforman relaciones insumo-producto. Esto no implica que entre el plano de las políticas y el plano de lo presupuestario no existan relaciones, ya que se presupuesta en función de políticas.

En segundo lugar, y desde el punto de vista micro-administrativo, nos encontramos con las acciones de nivel primario que se realizan en las organizaciones públicas, a las que denominamos acciones operacionales. Estas acciones son el reflejo de mi - cro-procesos de producción que culminan en productos primarios e indivisibles. Cada acción operacional, individualmente considerada, constituye una relación insumo - producto. O sea, toda acción operacional exige la utilización de insumos para la obtención de un producto. Esto no implica que todos esos productos sean excluyen - tes y expresen relaciones de insumo-producto perfectamente diferenciadas. Si al -

enumerar y agregar acciones operacionales, no se cuida que dicha enumeración se haga en un mismo plano, los productos tienden a intersectarse. Por tanto, las acciones operacionales cuyos insumos no pueden ser asignados en forma individualizada, debido a que sus productos se intersectan por estar en distintos planos de la realidad productiva pública, no pueden ser objeto de presupuestación.

Un tercer tipo de acciones son las llamadas acciones de regulación. Estas acciones tienen como propósito afectar comportamientos externos a la organización y como -- condicionantes a una o varias acciones operacionales. Por tanto, una acción de regulación es terminal de una red de acciones operacionales de una institución, ya que contribuye directamente al logro de una o varias políticas. En ese caso, tampoco es posible presupuestar por acciones de regulación, por cuanto éstas abarcan sólo una parte del universo de la producción institucional y, en consecuencia, no pueden cumplir el requisito de agregación y desagregación de todo el ámbito de lo-presupuestario en productos excluyentes o no intersectados. Por otra parte, un requisito previo para presupuestar es la posibilidad misma de identificar toda la producción y, en el caso de las acciones de regulación su enumeración completa ex-ante contradice el carácter coyuntural esporádico y particular que tiene este tipo de acción.

Del examen realizado se concluye que las políticas, las acciones de regulación y las acciones operacionales que están en distintos planos de la realidad no pueden ser objeto de asignación formal de recursos, pues al intersectarse sus productos, no expresan relaciones insumo-producto perfectamente diferenciales.

Queda entonces reservado al campo presupuestario aquellas acciones operacionales cuyos productos son perfectamente definibles y diferenciables de otros productos pertenecientes a otras relaciones insumo-producto y que el total de ellos permita cubrir todo el campo de la producción pública. Esta condición --denominada de lo posible de presupuestar-- permite agotar el universo del ámbito presupuestario sin duplicaciones y asignar recursos por productos.

No obstante, para precisar aún más el concepto y características de la acción presupuestaria, es necesario considerar una segunda condición ligada directamente con la idea de lo que es eficiente de presupuestar. Dicha condición --denominada de relevancia-- implica que todo producto presupuestable debe requerir un centro de gestión -- productiva diversificado o especializado.

Un centro de gestión productiva es un centro de planificación, combinación y asignación formal de recursos en función de una producción previsible. Un centro de gestión productiva diversificado es aquél que, por razones de economías de escala de producción, tiene, bajo una misma organización formalmente dividida o de mínimo nivel, varios procesos productivos diferenciados y, en consecuencia, produce diversos tipos de bienes o servicios; en cambio en un centro de gestión productiva especializado sólo se lleva a cabo un proceso productivo homogéneo, en razón de que así lo permiten las economías de escala.

Un centro de gestión productiva debe reunir, en forma simultánea, por lo menos los siguientes requisitos:

- i) Ser relevante en la red de condicionamiento, en el sentido de precisar la tecnología de producción aplicada o seleccionada y justificar el costo de aplicación de todo el proceso presupuestario a ese nivel.
- ii) Los centros de gestión productiva que conforman la red de producción de una institución o sector tienen que cumplir, simultáneamente, el doble requisito de precisar la tecnología de producción y, a la vez, no sobrepasar el límite en la desagregación formal en la asignación de recursos que torne costoso, rígido o ineficiente el proceso integral de producción.
- iii) Dar lugar a un producto o productos terminales o intermedios.
- iv) Contar con una unidad administrativa responsable de planificar la gestión productiva y de combinar insumos en función de productos y, por tanto, una unidad en que coincidan la responsabilidad por la gestión productiva con la responsabilidad de ser centro formal de asignación de recursos.

Los centros de gestión productiva se agrupan, según el nivel de programación, en instituciones, sectores y regiones.

Institución, a los efectos presupuestarios, es la máxima organización formalizada de centros de gestión productiva, que tiene una responsabilidad unitaria, en todo el proceso presupuestario, ante quien jurídicamente aprueba su presupuesto. Toda institución genera productos terminales, porque a ese nivel de agregación formal de centros de gestión productiva, necesariamente se evidencia la producción que —

justifica, en último término, su existencia.

Sector, a los efectos presupuestarios, es una agrupación de centros de gestión productiva de acuerdo a la afinidad del tipo de producción realizada. Los sectores - deben tener una correspondencia con los que se utilizan en el sistema de planificación a efectos de una mayor eficacia en la vinculación de los planes con el presupuesto.

Región, a los efectos presupuestarios, es una agrupación de centros de gestión productiva en función del ámbito geográfico de actualización (sea la localización geográfica de la producción, su destino o una combinación de ambos).

Ámbito presupuestario, es la agrupación de centros de gestión productiva ya sea a nivel institucional, sectorial o regional.

Centro legal de asignación de recursos financieros, es aquél que delimita el monto máximo para gastar en el ámbito programático y es definido por el organismo que aprueba el presupuesto.

No todo centro legal de asignación de recursos financieros coincide con un centro de gestión productiva.

Un centro legal de asignación de recursos financieros puede incluir uno o varios centros de gestión productiva. La delimitación de un centro legal de asignación de recursos debe responder a los siguientes requisitos:

- i) Ser lo suficientemente flexible a objeto de evitar rigidez al sistema de producción.
- ii) La magnitud de recursos involucrados debe ser de tal naturaleza que no se desvirtúe el control por parte de los órganos externos a la institución o sector.

En síntesis, la acción presupuestaria es un tipo especial agregado o combinado de acciones operacionales cuyos insumos y productos son definibles y perfectamente diferenciables de otras relaciones insumo-producto.

En función de su dimensión y tecnología de producción requiere una unidad de ges-

ti6n productiva diversificado o especializado de suficiente relevancia a la cualse le asigna formalmente recursos. Por esta raz6n, la acci6n presupuestaria es una unidad de programaci6n de recursos y, por lo tanto, constituye una categori a programática del presupuesto, que tiene una unidad ejecutora responsable, o una unidad coordinadora en el caso que haya mäs de una unidad ejecutora implicada en la producci6n.

Ahora bien, sienda la acci6n presupuestaria un tipo especial de relaci6n insumo-- producto, el prop6sito de toda acci6n presupuestaria es una producci6n, sea 6sta-- terminal o intermedia .

El caräcter terminal o intermedio de un producto estä determinado por el ämbito -- que abarca el presupuesto y el papel que cada acci6n presupuestaria desempeña en la tecnología de producci6n. Así, son productos terminales para una instituci6n -- los bienes o servicios que justifican su existencia y constituyen nudos termina -- les de la red de producci6n en ese ämbito. Por tanto, un producto es terminal de -- una red de producci6n cuando no sufre ning6n otro proceso de transformaci6n en la instituci6n y condiciona directamente un política y, a veces, otro producto termi -- nal de la misma instituci6n. Son productos intermedios todos aquellos cuya produc -- ci6n es exigida por los productos terminales y, en consecuencia, constituyen nu -- dos intermedios de la red de producci6n que realiza una instituci6n.

Los productos intermedios asumen distintas características según sus relaciones -- de condicionamiento con los productos terminales. En algunos casos los productos -- intermedios condicionan unidireccionalmente una determinada producci6n terminal y se denominan productos intermedios directos; en otros, los productos intermedios -- condicionan pluridireccionalmente la producci6n terminal y se denominan productos -- intermedios indirectos.

La existencia de productos intermedios indirectos, productos intermedios directos y productos terminales permite distinguir en la red de acciones presupuestarias, -- las que son terminales de las que son intermedias.

Una acci6n presupuestaria es terminal cuando su producci6n es parte directa de -- una determinada producci6n terminal de una instituci6n o sector ya que la condi -- ciona unidireccionalmente.

Las acciones presupuestarias que resultan en una producción intermedia que condiciona en forma pluridireccional la producción terminal de una institución o sector son acciones presupuestarias intermedias.

El ámbito de lo presupuestario no sólo se compone de acciones presupuestarias; -- existen asignaciones financieras que no tienen relación con el proceso de gestión productiva de la institución o sector y que también forman parte del campo presupuestario. Esta situación se presenta porque no toda la gestión administrativa de un organismo exige que éste produzca siempre bienes y servicios. En algunos casos, la asignación financiera de recursos constituye una cesión de fondos para que en otro ámbito presupuestario (p. e. administración descentralizada) se realice el proceso de gestión productiva. En otros, existen asignaciones financieras de recursos que no tienen como objeto proveer los medios para un proceso de gestión productiva (p. e. servicios de la deuda pública) y constituyen una forma, sin intermediación productiva, de contribuir al logro de una política.

Para finalizar este punto es necesario señalar la existencia de ciertas acciones operacionales denominadas tareas que, si bien son relaciones insumo-producto, no cumplen los requisitos de una acción presupuestaria en lo referente a requerir un centro de gestión productiva, al cual se le asigna formalmente recursos; su dimensión hace oneroso asignar recursos a ese nivel, pero son base para el cálculo de los insumos de una acción presupuestaria.

La forma en que están condicionados los productos de las diversas acciones presupuestarias de una institución o sector constituyen una red de relaciones que denominamos "red de acciones presupuestarias". A su vez, cada acción presupuestaria, como relación insumo-producto exige la combinación en cantidad y calidad adecuadas de insumos para producir un producto.

Esto obliga a que, para una correcta delimitación de las acciones presupuestarias, sea necesario considerar las distintas tecnologías de producción que surgen de las relaciones de insumo-producto y de las relaciones de condicionamiento que se producen en la institución y sector.

Cada centro de gestión productiva aplica una tecnología de producción que está dada por la combinación en cantidad, calidad y naturaleza de los insumos necesarios para obtener un producto. Esta tecnología se denomina "tecnología del centro de-

gestión productiva". Dada la cantidad y calidad del producto exigida al centro - de gestión productiva por la red de condicionamiento de las acciones presupuestarias, el centro tiene diversas opciones tecnológicas para combinar los insumos - requeridos.

A su vez, las relaciones de condicionamiento entre las diversas acciones presupuestarias, conforman la "Tecnología institucional de producción". En efecto, dada la cantidad y calidad de los productos terminales, la institución tiene varias - tecnologías, que aplican una selección diferente de acciones presupuestarias y - de la forma en que ellas pueden condicionarse entre sí. La red de condicionamiento de acciones presupuestarias no está, en consecuencia, determinada, sino que es objeto de una decisión entre varias opciones. Por otra parte, toda tecnología de producción institucional está condicionada por las políticas a las cuales sirven las acciones presupuestarias terminales de la red de producción institucional. Alteraciones en los objetivos de las políticas afectan la cantidad y calidad de los productos terminales y; a consecuencia de ello, puede ser necesaria una modificación de la tecnología institucional de producción.

Las opciones tecnológicas que tiene una institución pueden constituir variantes de una misma tecnología o implicar tipos de tecnologías diferentes.

Veamos primero este último concepto, a través del análisis de las tecnologías de uso común, tanto en la administración central como en las empresas públicas.

A título de ejemplo, se pueden distinguir, por lo menos, las siguientes tecnologías institucionales de producción:

a) Por acciones presupuestarias terminales. Esta tecnología se caracteriza por que todos los nudos de la red de condicionamiento son, al mismo tiempo, acciones presupuestarias. Es decir, cada nudo de la red de condicionamiento tiene insumos formalmente asignados y se produce una distinción clara entre acciones presupuestarias e intermedias. En esta tecnología las relaciones entre las producciones - de las acciones presupuestarias son exclusivamente de condicionamiento y ningún producto de una acción presupuestaria es, a la vez, insumo de otra acción presupuestaria. Es el caso más general de aplicación en la administración central.

b) Por módulos de gestión productiva. Esta tecnología de producción tiene la particularidad de que los nudos intermedios de la red de condicionamiento son acciones presupuestarias; en cambio, los nudos terminales expresan los productos que se logran con la red intermedia de producción y no constituyen acciones presupuestarias por el hecho de que no tienen insumos formalmente asignados. Es el caso, por ejemplo de una universidad cuya estructura organizativa es por departamentos.

c) Por procesos. En esta tecnología cada nudo de la red es una acción presupuestaria, pero ciertas acciones, las directamente vinculadas al proceso productivo, están encadenadas, es decir, la producción de unas, a la vez de condicionar a otras, son insumos de ellas. En este caso, en el ámbito de las acciones presupuestarias directamente vinculadas con el proceso productivo las relaciones de condicionamiento son, al mismo tiempo, relaciones entre un insumo y la producción siguiente del proceso. Esta tecnología es de aplicación más común en las empresas industriales y mineras.

d) Tecnologías mixtas. En una institución o en una empresa, puede darse una combinación de dos o más tecnologías y este es el caso más común.

e) Variantes tecnológicas. Dentro de cada tecnología institucional de producción, existen variantes tecnológicas que dependen de las características y números de los nudos intermedios necesarios para lograr los productos terminales y de la forma en que cada nudo está inserto en la red de condicionamiento.

La variante tecnológica puede implicar cambios en la relación insumo-producto al interior de cada centro de gestión productiva, adición o supresión de centros de gestión productiva o alteraciones en la red de condicionamiento de producción institucional. El estudio de las variantes tecnológicas es útil a los efectos presupuestarios para examinar la posibilidad de economizar recursos o aumentar la productividad o producción.

Una vez precisado el concepto de acción presupuestaria y las distintas variantes en que se presenta el condicionamiento entre sus productos es sencillo deducir las distintas categorías programáticas.

Las categorías programáticas son la formalización en el presupuesto de las diversas acciones presupuestarias, jerarquizándolas y delimitándolas, de forma tal que al expresar la red de condicionamiento, sean fiel reflejo, no sólo de la tecnología de producción de la institución y de sus centros de gestión productiva - sino, además, del grado adecuado de flexibilidad y responsabilidad en la asignación y uso de los recursos para la obtención de los productos.

Las categorías programáticas generalmente utilizadas, a la luz de las precisiones que se derivan del análisis anterior, se conceptualizan de la siguiente manera:

a. Programa

Es una categoría programática cuya producción es terminal de la red de acciones presupuestarias de una institución, sector o región. Tiene las siguientes características:

- es la categoría programática de mayor nivel en el ámbito de la producción terminal;
- expresa la contribución a una política, ya que refleja un propósito esencial de la red de acciones presupuestarias que ejecuta una institución o sector - a través de la producción terminal.
- se conforma por la agregación de categorías programáticas de menor nivel que confluyen al logro de su producto.

b. Sub-programa

Es una categoría programática cuyas relaciones de condicionamiento son exclusivas con un programa. Cada sub-programa, por sí solo, resulta en producción terminal. Las características básicas de un sub-programa son las siguientes:

- la producción terminal de cada sub-programa precisa, a un mayor nivel de especificidad, la producción del programa;
- la producción de todos los sub-programas es sumable en unidades físicas, sin pérdida del significado de la unidad de medición de la producción del programa del cual forman parte;
- los insumos de los sub-programas son sumables a nivel del programa en términos financieros, y cada tipo de insumo de todos los sub-programas es sumable en términos de unidades físicas.

En otras palabras, cuando el producto terminal de un programa admite desagregaciones en productos parciales, que también son terminales, cada uno de estos últimos productos origina un sub-programa, siempre que exija un centro de gestión productiva.

#### c. Proyecto

Es una categoría programática cuyo producto es un bien de capital y puede incluir los servicios capitalizables correspondientes (este último caso, se refiere a los estudios, elaboración de anteproyectos y gastos de dirección y planificación de un proyecto).

Consiste en un conjunto de obras complementarias y actividades específicas que tienen un propósito común, se planifican como conjunto y cuentan con un centro único de gestión productiva.

El propósito del proyecto sólo se cumple al finalizar su construcción. Sin embargo en el caso de proyectos de gran magnitud, cada una de sus etapas satisface en forma parcial dicho propósito. Es decir, una etapa de un proyecto es siempre un producto acabado, listo para servir a su propósito.

El concepto de etapa de un proyecto no debe confundirse con el concepto de tarea o trabajo, que son productos intermedios en relación al producto del proyecto.

Un proyecto, excepcionalmente, puede estar constituido por una sólo obra.

Un proyecto no forma parte de un programa cuando su producto se transforma en medio de los distintos productos terminales de la institución o sector; en cambio, forma parte de un programa, cuando su producto se transforma en requisito de una producción terminal de la institución o sector.

#### d. Actividad

Es una categoría programática cuya producción es intermedia, y por tanto, es condición de uno o varios productos terminales. La actividad es la acción presupuestaria de mínimo nivel e indivisible a los propósitos de la asignación formal de recursos.

En función de su relación de condicionamiento a los programas, las actividades pueden ser: i) específicas; ii) comunes, iii) centrales.

i) Actividad específica

Es una categoría programática cuyo producto es condición exclusiva de una producción terminal y forma parte integral del programa, sub-programa o proyecto que lo expresa. Tiene las siguientes características:

- Es una acción presupuestaria terminal cuya producción es intermedia directa;
- los insumos son sumables presupuestariamente a nivel de programa y proyecto, en los mismos términos ya señalados para el caso de los sub-programas;
- todas las actividades específicas de un programa o sub-programa condicionan el cumplimiento y las características de una producción terminal.

En el caso de los programas que se abren en sub-programas, son actividades específicas las que, en última instancia condicionan exclusivamente la producción terminal del programa.

ii) Actividad central

Es una categoría programática cuya producción condiciona a todos los programas de una institución, sector o región y no es parte exclusiva de ningún programa o sub-programa en particular. Tiene las siguientes características:

- Es una acción presupuestaria intermedia cuyas relaciones de condicionamiento son pluridireccionales hacia todas las acciones presupuestarias y, generalmente se corresponden con acciones presupuestarias de dirección y apoyo a toda la gestión productiva.
- los insumos no son sumables presupuestariamente a nivel de las categorías programáticas condicionadas; sólo pueden sumarse por estimación extra presupuestaria.

iii) Actividad común

Tiene todas las características de una actividad central, salvo que condiciona dos o más programas, pero no a todos los programas de la institución o sector.

e. Obra

Es la acción presupuestaria de mínimo nivel, en términos de asignación formal de recursos, que expresa la desagregación de un proyecto en los diversos productos que lo componen, ninguno de los cuales, por sí solo, es condición suficiente para el logro de propósito del proyecto, excepto en caso de que un proyecto esté integrado por una sola obra.

f. Tarea o trabajo

Es la acción operacional del máximo nivel dentro del ámbito de las acciones no presupuestarias. No cumple con el requisito de ser un centro formal de asignación de recursos, pero es básica para el cálculo de insumos de una actividad u obra e indispensable para el análisis de la eficiencia de la tecnología de producción. Los productos de las tareas se combinan para lograr un producto cualitativamente diferente que representa el resultado de una actividad u obra; por ello los productos físicos de las tareas no son sumables para llegar al producto de la actividad u obra. De lo anterior se deduce que las relaciones de condicionamiento de las tareas con una actividad o con una obra son siempre exclusivas a un producto y, por tanto, unidireccionales.

## 1.1 Normas para la presentación del presupuesto.

Dados algunos principios y conceptos de la programación presupuestaria, se debe - considerar que la expresión de un plan de desarrollo económico, en la acción inmediata, tiene que contener las orientaciones y sentido de los planes de mediano y largo plazo. Unicamente es factible corroborar esta coordinación en la medida que la estructura del plan anual de cada organismo es congruente con el plan sectorial.

Dicha coordinación es una necesidad obvia en virtud de que no sería posible realizar la ejecución y el control de un plan de desarrollo através tan solo del sistema fiscal, además, se dificultaría la comparación de los resultados obtenidos cada año con los objetivos y metas establecidos en los planes por sectores.

Para garantizar que se de esta coordinación, es necesario observar una serie de normas:

- Enumeración de las funciones que debe cumplir cada organismo. Con la finalidad de mostrar los objetivos fundamentales de carácter inmediato que tiene cada organismo dentro del sector que le corresponde.
- Descripción de las funciones que la ley impone a cada organismo, distinguiendo con precisión las de naturaleza diferente.
- Describir de manera concreta la organización interna de cada organismo, mediante un organograma estructural.
- Descripción de la política que desarrollarán los organismos para dar cumplimiento a sus funciones, fundamentando las decisiones relativas a la distribución económica y funcional de los gastos, es conveniente la utilización de la clasificación económica resumida de los gastos con el objeto de mostrar el comportamiento en tres o cuatro años de la distribución del gasto entre el consumo, las transferencias y las inversiones.
- Restablecer las metas a largo y mediano plazo en los planes sectoriales de desarrollo económico, explicando los diferentes programas de acción que se efectuarán el próximo ejercicio con la finalidad de dar cumplimiento a la parte de la

meta que corresponda del período.

- Presentar por separado los programas de operación de los de inversión, aplicando en este sentido el criterio que orienta la clasificación económica del gasto
- Dentro de los programas de operación se deben enumerar las diferentes funciones a cumplir, conforme los criterios de la clasificación funcional, detallando cada función en programas.
- Los programas deben detallarse y presentarse de acuerdo a las necesidades de los programas sectoriales de desarrollo. A la presentación de los programas, deben indicarse sus elementos básicos, como los sub-programas y actividades concretas a realizar.
- Expuesto lo anterior, es necesario presentar un resumen de las metas y costos de los programas para el próximo ejercicio, indicando la unidad de medida del producto final fijado como meta, además establecer la magnitud de la meta fijada, así como el costo de los programas.
- Mostrar la estructura de los costos totales de los programas mediante una clasificación combinada por programas.

### 1.2 Estructura de un Programa Específico de Operación

Los programas específicos de operación pueden presentarse divididos en dos partes: la primera, general o de resumen; y la segunda, específica o de detalle. En la parte general se expondría información global que permita destacar la importancia y el sentido general del programa, y la parte específica tendría por objeto mostrar las acciones concretas que se van a desarrollar para cumplir los objetivos del programa.

Los principales aspectos que contendría la parte general del programa son:

- 1) Descripción del programa
- 2) Unidad ejecutora del programa
- 3) Distribución de los gastos por sub-programas y actividades
- 4) Personal del programa

- 5) Materiales y equipos para el programa
- 6) Distribución de los gastos del programa según el objeto del gasto
- 7) Costos y coeficientes de rendimiento

Por lo que corresponde a la parte, al detalle del programa, debe conformarse por la información analítica que permita apreciar cada uno de los sub-programas y actividades a desarrollar. Los principales aspectos que debe contener esta parte son los siguientes:

- 1) Descripción del sub-programa o actividades
- 2) Tareas para ejecutar
- 3) Unidad ejecutora
- 4) Personal que ejecutará la actividad
- 5) Gastos según su objeto
- 6) Costos unitarios programados

Es necesario aclarar, que la metodología para elaborar los programas y proyectos de inversión es materia de estudio de las técnicas de formulación y de evaluación de proyectos, por lo que no se considera conveniente profundizar al respecto en el presente trabajo.

Sin embargo, cabe hacer notar que un programa de inversión puede presentarse en tres partes fundamentales:

- a) Resumen del programa. - En donde se muestran las informaciones generales destinadas a señalar la importancia y orientación del programa.
- b) Detalle por Subprogramas. - Se encarga de informar sobre los subprogramas y sus respectivos proyectos componentes en términos generales.
- c) Detalle por Proyectos. - Mostraría la naturaleza de los proyectos y sus distintas obras componentes.

## 2.- Metodología para aplicar el sistema del presupuesto por programas.

Para la implantación del sistema de presupuesto por programas en el sector público, es indispensable contar con un sistema de costos adecuados; de donde emana la necesidad de un sistema de contabilidad de costos que asuma diferentes modalidades de detalle, que este en función de las características, la importancia y los fines de cada una de las dependencias y organismos de la Administración Pública Federal. Considerando, la información necesaria para el control de sus diferentes programas, actividades o proyectos.

El sistema de presupuesto por programas deberá tender a obtener costos unitarios donde sea posible y resulten significativos. En los casos en que no sea factible el sistema de costos deberá suministrarse o complementarse con las informaciones e índices que permitan medir las metas programadas.

### 2.1 Unidades de Programación.

#### a) Unidades de programación simples sin cálculo de costos unitarios.

Las unidades de programación simples sin cálculos de costos unitarios, se definen como; las unidades programáticas en las que no resulta significativo calcular dicho tipo de costos.

El hecho de que a las actividades simples no resulta conveniente aplicarles un sistema de costos unitarios, se debe a que realizan tareas de índole tan diversa dentro de su organización, que no puede existir una medida que permita computar o calcular costos unitarios significativos. La acción de estas unidades surge, en la mayoría de los casos, más por la existencia de otras a las cuáles sirve, que por una generación propia de actividades.

#### b) Unidades de Programación con cálculo de costos Unitarios.

Las unidades de programación con cálculo de costos unitarios, se define como; las unidades programáticas que necesitan de un procedimiento más complejo dentro de su sistema de costos, con el objeto de contar con la información indispensable para determinar costos significativos que permitan medir la eficiencia y exactitud

con que se están cumpliendo las metas programadas.

En la aplicación de este sistema, es indispensable que las unidades programáticas efectúen acciones que puedan medirse en unidades significativas de producto final o intermedio.

La determinación de costos unitarios en este tipo de unidades se da a partir de la producción medida en una unidad común. El conjunto de costos unitarios se determina mediante los gastos totales y la producción durante un mismo período. Para la obtención del cálculo de costos unitarios, se debe determinar en primer término los costos totales para cada centro de concentración de gastos o centros de costos, como se les denomina en el campo de la contabilidad.

Los gastos pueden ser de dos tipos, gastos efectivos o imputables totalmente al costo al momento de su ocurrencia y, gastos en bienes y servicios, que no se consumen de inmediato, también denominados gastos de devengados.

## 2.2 Sistemas de Costos y los Presupuestos por Programas.

El sistema de costos predeterminados, en sus dos modalidades de costos estimados y costos estándar según convenga, es utilizado básicamente en el sistema de presupuestos por programas.

El control de los presupuestos se realiza a través de un sistema de costos reales o históricos, en virtud de que se van registrando los valores efectivamente incluidos en los trabajos, obras o servicios realizados para su posterior comparación. Los presupuestos por programas también utilizan la división de costos por "órdenes de trabajo" y "costos por procesos"; pues en algunos casos cada programa, subprograma, actividad, proyecto o tarea, constituye una orden de trabajo, cuya suma total dará el costo del programa. En algunos casos no será posible separar los gastos que corresponden a cada unidad producida, por lo que aparecerán al final como resultado del programa total. En tales condiciones se estará frente a una contabilidad de costos por procesos.

Diferentes tipos de conceptos de costos utilizados en el sistema de presupuesto por programas:

- Costos Predeterminados. Son los costos que se calculan antes de la elaboración de un producto y en ocasiones durante la producción del mismo. Se diferencian de los costos históricos, en los últimos se obtienen después de haberse manufacturado un producto. Los costos de producción predeterminados se dividen en costos de producción estimados y costos de producción estándar.

- Costos Estimados. Constituyen el primer paso para predeterminación del costo de producción y tienen por objeto pronosticar, con bases empíricas, el material la mano de obra y los gastos indirectos que intervendrán en la producción durante un periodo concreto.
- Costos Estándar. Es el costo de las piezas o partes, o de la producción de una empresa, determinado por un cómputo de las especificaciones de fabricación del material, la mano de obra y los gastos generales, a los estándares de costo.
- Costos Reales o Históricos. Es un sistema que registra y resume los costos a medida que se origina; a su vez determina los costos totales después de que se han realizado las operaciones de fabricación o se han prestado los servicios.
- Costo Real. Es el valor de los insumos y demás componentes efectivos que se emplearon para realizar un programa, subprograma, actividad o proyecto. Se aplica también en el caso de los costos unitarios, por lo que debe definirse como los insumos y demás elementos efectivamente empleados para obtener una unidad de producción.
- Orden de Trabajo. Es un registro en el que se incluyen los materiales, salario y gastos, tanto directos como indirectos, correspondientes a cada lote de producción.

3.- La aplicación del Presupuesto por Programas en los Organismos  
Decentralizados Productores de bienes para el mercado.

Las empresas de participación estatal y los organismos descentralizados controlados presupuestalmente por el gobierno federal se dividen en dos tipos: los dedicados a la prestación de servicios -- culturales y sociales así como actividades con fines de desarrollo, y los que se dedican a la producción y distribución de bienes y - servicios para el mercado.

En el primer tipo de organismos y empresas las principales actividades son: la educación, fomento cultural e investigación científica, servicio social, desarrollo regional, urbano, portuario, etc.

Dentro del segundo tipo encontramos principalmente las siguientes actividades: petróleo, energía eléctrica, minería, comunicaciones y transportes, industria de transformación, comercio, etc.

Hoy este grupo de entidades tiene gran significación para la economía nacional y pueden construir verdaderos elementos e instrumentos para hacer más eficaz la planificación económica, así encontramos que según datos obtenidos del "Anuario Financiero y Bursátil de la Bolsa Mexicana de Valores" (1983), dentro de las primeras veinte empresas más importantes del país pertenecen a este grupo de entidades, las siguientes:

<u>POSICION</u> <u>DE</u> <u>IMPORTANCIA</u>	<u>CIFRAS MILLONES</u>		<u>ACTIVO TOTAL (1983)</u>
	<u>EMPRESA</u>	<u>DE</u> <u>PESOS</u> <u>VENTAS (1983)</u>	
1	Petróleos Mexicanos	2,492,700	5,600,000
2	Cía.Nal.de Sub. Populares	172,423	524,121
4	Telefonos de Mé- xico, S.A.	115,619	434,626
5	Grupo Sidermex	103,010	580.430
12	Productos Pesqueros Mexicanos S.A. de C.V.	62,460	57,647
13	Cía.Mexicana de Avia- ción, S.A.	61,184	110,217
14	Celanese Mexicana, S.A.	59,272	141,285
16	Ferrocarriles Nacio- nales.	58,098	660,122
20	Aeronaves de México	48,460	38,263

\* Fuente: "Anuario Financiero y Bursatil de la Bolsa Mexicana de Valores"  
(1983)

### 3.1 Contabilidad de Costos.

En la aplicación del sistema de presupuesto por programas en los organismos y empresas que producen bienes para el mercado, es donde la contabilidad de costos - emplea sus métodos más sofisticados, en virtud de la información tan detallada y abundante que necesitan, requiere del manejo de diversas cuentas y conceptos; por tanto las bases técnicas a aplicarse se caracterizan por ser muy especializadas. De esta manera la finalidad de la contabilidad de costos en este tipo de entidad, consiste en determinar los costos de sus actividades con el objetivo de falicitarles una mejor información y análisis; una planificación sistemática y permanente; un proceso presupuestario racional y operativo; una ejecución presupuestaria dentro de los planes aprobados y un control detallado de sus operaciones y resultados.

Para llevar a buen término los propositos antes señalados es indispensable contar con la implementación en cada organismo o empresa, un método de planificación presupuesto por programas. La introducción de estos dos aspectos significa una serie de modificaciones en su aplicación, en virtud de la magnitud de sus operaciones y las diferentes etapas de los procesos productivos determina condiciones muy especiales para cada organismo o empresa. Si tomamos en consideración que las entidades públicas productoras de bienes y servicios para el mercado, conforman la parte del sector público federal que en mayor medida contribuye al crecimiento económico del país, como se puede observar en el cuadro expuesto en el ítem anterior, resulta obvia la necesidad de que sus actividades se encuentran perfectamente enmarcadas del esquema de planes de largo, mediano y corto plazo.

### 3.2 Identificación de programas.

Para estar en posibilidad de establecer el sistema de costos, es necesario identificar los programas a desarrollar para generar la producción, mediante la diferenciación de cada centro de costos. Conforme a la naturaleza de las entidades básicamente, se identifican estos programas:

1) De operación, se refieren a la actividad del organismo o empresa y comprenden programas de administración, programas de fabricación y programas de ventas.

2) De inversión, concerniente a la adquisición o ampliación de equipos e instalaciones capitalizables.

Cada tipo de programas debe contar con un centro de costos; estos pueden ser productivos, si intervienen directamente en la fabricación del producto o de servicios, si representan los servicios generales necesarios para la producción sin participación directa en la elaboración del producto final.

Es indispensable se especifique el departamento o entidad ejecutora del programa y sus componentes.

### 3.3 Esquema de Programas, Subprogramas y Actividades.

Los programas podrían desarrollarse con base en el siguiente esquema, el cual podría ser ampliado o reducido, de acuerdo a las necesidades de cada caso particular.

#### Nombre del organismo o empresa.

Asamblea general de accionistas.

Funciones: Discutir y objetar los planes y programas de labores, - los estados financieros, el informe general relativo a las operaciones de la entidad, etc.

Consejo de administración. (a)

Funciones: Planear, dirigir, y controlar el funcionamiento general de la institución, mediante la aprobación de planes y programas de largo, mediano y corto plazo. Generalmente delega funciones en el director o gerente general.

Director General. (b)

Funciones: Tomar decisiones en el proceso económico de cada entidad.

(a) Planeación: Fijar objetivos a corto, mediano y largo plazo; -- formular política para el logro de los objetivos trazados; elegir los mejores planes de acción y, señalar los mecanismos y - procedimientos adecuados para el cumplimiento de los planes y programas.

b) Integración: Dotar a la entidad de los recursos humanos y materiales requeridos para lograr los objetivos.

c) Organización: Determinar la estructura administrativa que permita la mayor rentabilidad del organismo o empresa; establecer relaciones de dependencia y sus respectivas jerarquías.

- d) Dirección: Dar instrucciones a sus subalternos directos para -- que los programas de administración, fabricación, distribución y ventas, etcétera, se cumplan de acuerdo con los planes trazados.
- e) Control: Determinar las acciones que deben ejecutarse para el - cumplimiento de los planes y programas.

DEPENDENCIAS	F U N C I O N	PROGRAMAS	SUBPROGRAMAS	ACTIVIDADES
Staff o cuerpo de planeación.	Asesoría Técnica	De operación, inversión, financiamiento. etc.	1. Planificación.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estudios de mercado y tecnología.</li> <li>2. Elaboración de planes de producción y evaluación.</li> <li>3. Elaboración en proyectos</li> <li>4. Preparación del presupuesto y su financiamiento.</li> </ol>

PROGRAMA DE OPERACION

DEPENDENCIAS	F U N C I O N	PROGRAMAS	SUBPROGRAMAS	ACTIVIDADES
Subdirección administrativa.	Administración general.	De administración.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. De administración general.</li> <li>2. De contabilidad.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistemas de reclutamiento de personal y políticas de - sueldos y - salarios.</li> <li>2. Motivación - e incentivos</li> <li>3. Seguridad - e higiene - industrial</li> <li>4. Relaciones humanas</li> <li>5. Políticas - de suministros</li> <li>6. Supervisión</li> <li>1. Contabilidad general</li> <li>2. Contabilidad sucursales</li> <li>3. Finanzas</li> <li>4. Tesorería</li> <li>5. Auditoría</li> </ol>

Subdirección de producción	Realizar los programas de producción.	De fabricación	1. De producción de -	1. Producto A 2. Producto B
----------------------------	---------------------------------------	----------------	-----------------------	--------------------------------

DEPENDENCIA	F U N C I O N	PROGRAMAS	SUBPROGRAMAS	ACTIVIDADES
				3. Producto C 4. Producto D
			2. Formación de inventarios	1. Producto A 2. Producto B 3. Producto C 4. Producto D
			3. Compra de materiales	1. Materia prima A 2. Materia prima B 3. Materia prima C 4. Materia prima D
Subdirección comercial	Distribución y ventas	De ventas mensuales, trimestrales, etc.	De comercialización.	Producto A Producto B Producto C Producto D

para administración y ventas deberán figurar en los programas respectivos. Dicho subprograma se abre en actividades, según las distintas adquisiciones de materias primas: para cada material. será necesario conciderar aspectos como los siguientes: compras. recepción, almacenamiento, consumo y acciones de control de inventarios.

También será necesario diferenciar el proceso de compras del de consumo. para de terminar el costo, ya que se pueden comprar productos sin que se consuman necesariamente, lo cual repercutiría en el gasto presupuestario aumentándolo transitivamente, mientras se concume. El almacenaje por su parte, significa inmovilización de capitales, debiéndose controlar dicha inmovilización igual que las existencias, pues ello significa ocupar parte del presupuesto de un año en materiales que se van a consumir en otros.

El programa de ventas incluye todos aquellos gastos en que se incurre para la venta de los productos, tales como los gastos de publicidad, de transporte de los productos de las fábricas a los lugares de compra, para el cobro de los artículos, etcétera. Dichos gastos y sus costos respectivos se calculan y controlan a través de los programas de ventas.

Este tipo de programa comprende las inversiones necesarias en capital fijo o inmovilizado, de cualquier organismo o empresa y podría desarrollarse considerando aspectos como los siguientes:

1. Inversiones en terrenos, edificios y en servicios para instalaciones industriales.
2. Inversiones en maquinaria, equipo e instalaciones industriales (deberán comprender proyectos sobre futuras ampliaciones).
3. Inversiones en equipo y maquinaria, con sus respectivos costos de montaje.
4. Inversiones necesarias para ampliación de capacidad de producción instalada.
5. Preparación de proyectos que justifiquen la ampliación de la capacidad instalada.
6. Inversiones en patentes y marcas, etcétera.

Por último, los organismos y empresas que producen bienes para el mercado, deberán anexar además, sus presupuestos financieros (ingresos y gastos de caja o estados de origen y aplicación de fondos, balances de activo y pasivo y estados de pérdidas y ganancias). Estos documentos son de uso general en todos los organismos y empresas sujetos a control del Gobierno Federal, por lo que no habrá -- ningún problema al respecto.

## CAPITULO V

### EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS Y SU MEDICION

#### 1. MEDICION DE RESULTADOS Y DE COSTOS

Através de lo antes expuesto se puede concluir que el Presupuesto por Programas es más que una mera clasificación de los gastos. Es un método para relacionar -- los fondos obtenidos con las metas que se persiguen con ellos, mediante la combinación de los recursos financieros y reales con los objetivos seleccionados. Lo anterior, permite la medición de resultados y su comparación con los respectivos costos, posibilitando la evaluación técnica de los programas.

##### 1.1 CONCEPTOS BASICOS

El sistema de Presupuesto por Programas se vale de algunos conceptos básicos o - categorías programáticas que pretende medir, mediante el establecimiento de las respectivas unidades:

- La necesidad Pública.- Se define como aquella que la colectividad estima vital y que tiene repercusiones sociales:  
La creación de medios de transporte, dotación de agua potable y alcantarillado, alfabetización, etc. Donde la unidad de medida se expresa a través - del volumen del déficit real.
- Propósito.- De cada necesidad pública, el gobierno se fija un propósito, - que se constituye en la base de su política de acción.
- Resultado.- Una vez fijado el propósito, se procede a la cuantificación de la acción fijando una meta que se expresa mediante un resultado.
- Producto Final.- Para obtener un resultado es necesario fijar el producto final a realizar, el cual constituye la meta de la acción.
- Tarea o Trabajo.- Es la acción concreta que hay que realizar para obtener un resultado deseado, expresado en un producto final a obtener.  
El volumen de acción se mide en unidades de trabajo..

- Coefficientes de Rendimiento.- Los insumos de materiales y personal se determinan usando coeficientes de rendimiento, los que indican las relaciones entre los resultados y los recursos requeridos.
- Insumos.- Aplicando los coeficientes de rendimiento arriba expuestos, se calcula el volumen de insumos del programa, subprograma o actividad. Estos insumos pueden ser de personal, de materiales y de equipos. El personal se establece clasificandolo según sus especialidades técnicas y según su nivel de ingreso. Los materiales se indican según su origen, de acuerdo con clasificaciones sectoriales. Los equipos se ordenan según su naturaleza y usos.
- Unidad Ejecutora.- La responsabilidad de ejecutar los trabajos para lograr los resultados queda a cargo de un organismo del Gobierno. Esta entidad se denomina unidad ejecutora del programa, subprograma o actividad.
- Costo Total del Programa.- La suma del costo de la actividad dentro del subprograma conforma el costo total del programa. El costo del programa se presenta según la clasificación por objeto del gasto, e incluye, por lo general, el costo en personal, materiales y las transferencias, en el caso de programas de operación. En el caso de programas de inversión, incluye los gastos en sueldos y salarios para inversión, los materiales insumidos y todos los otros factores de costos de los proyectos.

## 1.2 MEDICION DE RESULTADOS

En atención a este apartado, empesaremos por decir que una vez que ha sido aceptado el presupuesto por programas, corresponde, en primer término, analizar los programas y las actividades con el objeto de identificar las mediciones físicas que convienen adoptar a la Administración Pública para los efectos de análisis, revisión y evaluación.

En relación a las operaciones sujetas a medición, es necesario crear un sistema de medición de resultados que permita a la Administración Pública obtener datos más exactos sobre las necesidades financieras y de mano de obra. De tal manera,-

que dicha sistema permita establecer la relación entre el tiempo en ejecutar un trabajo y el volúmen de actividades con la finalidad de determinar un coeficiente de rendimiento que permita calcular la mano de obra necesaria para su realización. Asimismo, se podría utilizar una forma más perfeccionada que consiste en la utilización del sistema de costo unitario, que desarrollamos en el capítulo anterior. Este se calcula dividiendo el total del valor de los recursos empleados entre el volúmen de actividad establecido, y permite determinar las necesidades presupuestarias para ejecutar una meta.

Identificar las unidades de trabajo apropiadas, es de capital importancia para establecer un sistema de medición de resultados; una elección inadecuada conduciría a resultados inexactos, a su vez, a erróneas decisiones administrativas. Para que las unidades de trabajo cumplan con su finalidad, es preciso que sean contables, que expresen el esfuerzo de trabajo, que puedan verificarse mediante la comparación con otros datos de control y que se ajusten a determinados plazos. Las unidades deben exponerse en términos corrientes y su significado debe ser comprendido por el personal. Los controles de calidad son importantes auxiliares del sistema y deben quedar establecidos en la definición de la unidad de trabajo, o bien debe preverse en otra forma a fin de garantizar constantemente un producto adecuado; además debe crearse un sistema de registro, información y análisis que permita obtener mejores resultados posibles.

Es importante considerar la importancia de la implantación de medidas físicas que abarquen los programas presupuestarios y los resultados obtenidos y la conveniencia de establecer coeficientes de rendimiento que contribuyan al mejor análisis de las operaciones administrativas. Los coeficientes de rendimiento tienen especial significación dado que relacionan los insumos con los productos de un programa o actividad.

Tomando en consideración lo antes expuesto, podemos afirmar que para la aplicación de la técnica de Presupuesto por Programas es necesario observar lo siguiente:

- a) Elegir un método apropiado para medir los resultados, al nivel de programas, subprogramas o actividades.

- b) Designar unidades representativas para la medición de los resultados;
- c) Establecer métodos de registro sobre el volúmen de trabajo realizado;
- d) Determinar relaciones entre el volúmen de trabajo a realizar y el tiempo que se requiere para realizarlo.

Para hacer la elección de la unidad de trabajo realizado son necesarios ciertos criterios fundamentales.

La unidad debe ser contable y expresar el trabajo realizado. Es conveniente que se denomine en forma adecuada para su registro, comunicación y revisión. Debe tener coherencia, sea significativa y susceptible de cuantificación.

### 1.3 MEDICION DE COSTOS

Existen dos criterios para la determinación de costos: los históricos y los precalculados. Los primeros representan el valor de los costos según la experiencia pasada y los segundos los calculados en el presupuesto, es decir, antes de la ejecución de las actividades. Los costos precalculados pueden ser calculados o estándares.

En el método de Presupuesto por Programas lo que se determina son los costos directos o primos de las actividades o trabajos, o sea, se incluye el valor de la mano de obra directa y el valor del material directo. Esto significa que el costo se identifica en cada resultado que se está alcanzando, sin considerar el material, la mano de obra, ni los gastos directos.

Dentro de la medición de costos del sistema de Presupuesto por Programas, se deben distinguir los siguientes conceptos:

- Costo Total del Programa.- Incluye el valor total de los bienes y servicios utilizados en todas las actividades que comprende.
- Costo Unitario de las Metas.- Incluye el valor de cada producto final a alcanzar.

- Costo de la Actividad.- Es el valor de los bienes y servicios insumidos - en cada actividad.
- Costo Unitario de Cada Actividad.- Incluye el valor de cada unidad de trabajo o resultado.
- Costo de los Insumos.- Comprende el valor del material directo que se asigna al cumplimiento de una actividad, proyecto o programa; o el valor de la mano de obra utilizada en cada uno de ellos. Este costo de los insumos es dado por la clasificación según el objeto del gasto.

El establecimiento de métodos de medición de resultados y de determinación de gastos, supone gastos en la contabilidad fiscal. Por lo que, en cada programa y actividad se deberá formar un centro de costos, al que se le imputen las respectivas partidas a fin de determinar el costo total de los mismos.

Estos costos deben relacionarse con las metas y así obtenerse el costo unitario.

Lo anterior implica establecer un sistema de contabilidad por programas, conforme el cual se obtenga la información sobre el desarrollo de los programas y se realice el control financiero. En el sistema de Presupuesto por Programas, fundamentalmente se utilizan dos tipos de control financiero: La fiscalización del empleo -- que se da a los fondos asignados y el control del costo de los programas.

El control financiero se ejerce teniendo en consideración las fases de una transacción financiera, o sea, los compromisos que reflejan las órdenes de compra de bienes o servicios; los gastos devengados, que representan los bienes y servicios recibidos; los desembolsos, que representan los pagos efectuados; y los gastos, -- que reflejan los bienes y servicios que se usaron. La elección de la base de control depende del grado de perfeccionamiento, de cada país, en su sistema contable.

No obstante lo anterior, para garantizar que las operaciones se realicen conforme a las limitaciones de los créditos presupuestarios, el control de los fondos debe ejercerse en función de los compromisos. Para la fiscalización más exacta de los programas, el control debe efectuarse en función de los gastos devengados, porque reflejan sus realizaciones físicas.

## CAPITULO VI

### PRINCIPALES BASES LEGALES EN QUE SE SUSTENTA EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

#### 1.- INTRODUCCION

En materia de programación, seguimiento, control y evaluación de actividades, la Administración Pública está sujeta a un conjunto de leyes, reglamentos, normas y disposiciones administrativas que constituyen las bases o puntos de referencia, que facilitan definir sus objetivos, políticas y programas de trabajo.

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y el Decreto de Reformas y Adiciones a la misma, vigente a partir del 1<sup>a</sup> de enero de 1984, establecen la obligatoriedad para las dependencias, entidades y organismos de la Administración Pública, de conducir sus acciones en forma programada, de conformidad con las disposiciones relativas a la sectorización y al control y evaluación de los programas presupuestos autorizados.

La Ley de Planeación, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 5 de enero de 1983, establece que las entidades de la Administración Pública deberán, entre otras obligaciones:

- Participar en la elaboración de programas sectoriales y formular sus respectivos programas institucionales en congruencia con la planeación nacional del desarrollo.
- Elaborar programas anuales y regionales atendiendo los lineamientos de la dependencia coordinadora de sector y las propuestas de los gobiernos de los estados.
- Verificar la relación que guardan las actividades, así como los resultados de su ejecución con los objetivos y prioridades programáticas.

Por su parte la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal y su Reglamento, proveen a las entidades de la Administración Pública de un conjunto de normas dirigidas a imprimir orden, congruencia y disciplina en la ejecución de sus programas-presupuestos, en la contabilidad, fiscalización y evaluación de los mismos.

## 2.- LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL

El objetivo principal de esta ley, es el de constituir el instrumento que establezca las bases para la organización de la administración pública, centralizada y paraestatal.

Dentro de sus principales características encontramos:

- Establece los procedimientos de administración y gobierno de la Administración Pública Federal.
- Dicta las atribuciones de cada una de las entidades para formular las actividades de los asuntos de su competencia, los proyectos de leyes, reglamentos, decretos, acuerdos y órdenes del Presidente de la República.
- Señala los lineamientos para conducir la programación, coordinar y evaluar la operación en la Administración Pública Federal.

### 3.- LEY DE PLANEACION

El objetivo fundamental de esta ley, es establecer normas y principios básicos - conforme a los cuales se llevará a cabo la Planeación Nacional del Desarrollo, - las bases de integración y funcionamiento del sistema nacional de Planeación Democrática.

Dentro de sus principales características tenemos:

- Establece que la planeación del desarrollo nacional se basará en los siguientes principios:
  - 1) Fortalecimiento de la soberanía, la independencia y autodeterminación nacional.
  - 2) Preservación y perfeccionamiento del régimen democrático, republicano, federal y representativo.
  - 3) La igualdad de derechos.
  - 4) El respeto irrestricto de las garantías individuales y sociales.
  - 5) El fortalecimiento del pacto federal y el municipio libre.
  - 6) El equilibrio de los factores de la producción.
- Considera la participación del poder legislativo en la formación de observaciones que estime pertinentes durante la ejecución, revisión y adecuación del plan.
- Establece que las Secretarías de Estado y los Jefes de Departamento Administrativo, darán cuenta al Congreso de la Unión del estado que guardan sus respectivos ramos, e información del avance y grado de cumplimiento de los objetivos y prioridades fijados en la Planeación Nacional.
- Señala que las acciones de planeación que correspondan a las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, se llevarán a cabo mediante el Sistema Nacional de Planeación Democrática.
- Determina atribuciones a la Secretaría de Programación y Presupuestos, como son:

- 1) Coordinación del Plan Nacional de Desarrollo.
  - 2) Proyectar y coordinar la Planeación Reginal.
  - 3) Coordinación de las actividades de investigación y capacitación para la planeación.
  - 4) Elaborar los Programas Anuales Globales para la ejecución del Plan y los -  
Programas Regionales y Especiales.
- Determina atribuciones a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, como son:
- 1) Participar en la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo, respecto a la definición de las políticas financieras, fiscales y crediticia.
  - 2) Verificar que las operaciones en que se haga uso del crédito público prevean el cumplimiento de los objetivos y prioridades del plan.
- Establece que las dependencias de la Administración Pública Federal coordinan el desempeño de las actividades que en materia de planeación corresponden a -- las entidades paraestatales; las cuales deberán participar en la elaboración - de los programas sectoriales.
- Faculta al Presidente de la República para establecer comisiones intersectoria les.
- Señala que el Plan Nacional de Desarrollo deberá elaborarse, aprobarse y publi carse dentro de un plazo de seis meses contados a partir de la fecha en que to ma posesión el Presidente de la República, y su vigencia no excederá del perío do constitucional que le corresponda.
- Establece que el Plan Nacional de Desarrollo precisará:
- 1) Objetivos, estrategias y prioridades de desarrollo integral del país.
  - 2) Previsiones sobre los recursos que serán asignados a tales fines.

3) Responsables e instrumentos de su ejecución.

4) Lineamientos de política de carácter global, sectorial y regional.

- Plantea la coordinación de acciones con los Gobiernos Estatales y la concentración de acciones con las representaciones de los grupos sociales o con los particulares interesados.
- Establece responsabilidades a los funcionarios de la Administración Pública Federal, que contravengan las disposiciones de la Ley de Planeación.

Los propósitos fundamentales de la Ley de Planeación son:

- Normar la planeación y proporcionar las bases para constituir el Sistema Nacional de Planeación Democrática.
- Suscitar la coordinación en las tareas de planeación entre la Federación, Estados y Municipios.
- Promover y garantizar la participación de los grupos sociales y particulares, en la Planeación Nacional del Desarrollo.

Para el cumplimiento de los propósitos de esta Ley, se define a la Planeación Nacional como la ordenación sistemática de las acciones para transformar la realidad del país, de conformidad con los fines y objetivos nacionales enmarcados en la Constitución.

Los productos del Sistema Nacional de Planeación Democrática son:

- El Plan Nacional de Desarrollo (P N D) precisa principios políticos, diagnósticos, propósitos y objetivos, estrategias, instrumentación e involucra la participación de la sociedad en la ejecución del Plan.
- Programa de Mediano Plazo (P M P) especifica: objetivos, prioridades, políticas sectoriales, estimaciones de recursos, instrumentos, responsables y metas a alcanzar.

- **Programas Institucionales de Mediano Plazo (P I M P):** se elaboran cuando lo de termina el Ejecutivo Federal y se sujetan a previsiones contenidas en el (PND) y programa sectorial correspondiente.
- **Programas Regionales de Mediano Plazo:**  
Se refieren a regiones prioritarias o estratégicas y cuya extensión territorial rebasa el ámbito de una entidad federativa.
- **Programas Especiales de Mediano Plazo:**  
Se refieren a las prioridades del desarrollo integral del país o las actividades relacionadas con dos o más dependencias coordinadoras de sector.
- **Programas anuales:**  
Se elaboran para la ejecución del Plan y Programas y servirán de base para la formulación del presupuesto.
- **Programas Operativos Anuales Sectoriales, Institucionales y Regionales:**  
Se elaboran para la ejecución de los programas respectivos.

#### 4.- LEY DE PRESUPUESTO CONTABILIDAD Y GASTO PUBLICO FEDERAL

El objetivo fundamental de esta Ley es el de hacer posible la operación y el desarrollo del proceso de planeación, programación, presupuestación, ejercicio, control y evaluación del gasto público a nivel sectorial, regional e institucional.

Las principales características de esta Ley son:

- Establece los procedimientos administrativos para la formulación y ejercicio del presupuesto, en un marco de planeación a corto, mediano y largo plazo.
- Formaliza las actividades para la elaboración del Programa de Acción del Sector Público, en los ámbitos sectorial, regional e institucional.
- Introduce mecanismos para el manejo corresponsable del gasto público federal.
- Establece un sistema de contabilidad gubernamental que permita la toma de decisiones y la evaluación de las acciones.
- Determina los procedimientos para la formulación y autorización del Programa de Inversiones y de Coordinación con los Gobiernos Estatales.
- Establece los tipos de información financiera que debe registrar y proporcionar a la Secretaría de Programación y Presupuesto.
- Estipula las facultades de la Secretaría de Programación y Presupuesto en materia de normatividad en la formulación y ejercicio del presupuesto público.

## CAPITULO VII

### CASO PRACTIVO

#### 1.- ANTECEDENTES

El 18 de marzo de 1938, el Gobierno de México decretó la expropiación de las propiedades de las compañías extranjeras que controlaban las explotaciones y el aprovechamiento de los recursos del país.

La expropiación castigó el desacato a las autoridades, a las leyes y a las instituciones del país, cometido por un grupo de las citadas empresas extranjeras que públicamente se pusieron de acuerdo para no cumplir una desición de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, mediante la cual se les obliga a mejorar las condiciones económicas y sociales de los trabajadores de la industria, la responsabilidad de satisfacer adecuadamente las necesidades del mercado nacional en materia de petróleo y sus derivados y constituyó el primer paso en el camino de reivindicar el dominio directo de la nación sobre los minerales y substancias existentes bajo su suelo.

El 19 de marzo de 1938, se creó el Consejo Administrativo del Petróleo para el manejo provisional de los bienes de las compañías expropiadas y el 31 del mismo mes, se creó la Exportadora Nacional del Petróleo, a la que se encomendó la venta de productos petroleros al exterior.

El 7 de junio del propio año de 1938, se decretó la creación de la institución pública Petróleos Mexicanos, como órgano descentralizado del Estado, por servicio, con personalidad jurídica y patrimonio propios, con el objeto de manejar en definitiva los bienes muebles e inmuebles expropiados, desapareciendo el Consejo Administrativo del Petróleo. En esta misma fecha desapareció también la Exportadora Nacional del Petróleo y se creó la Distribuidora de Petróleos Mexicanos, dependiente del Ejecutivo Federal, para distribuir los productos petroleros.

El 8 de agosto de 1940, se decretó finalmente la liquidación de la Administración General del Petróleo Nacional, organismo creado desde antes de la expropiación de las propiedades de las compañías extranjeras para explotar las reservas petroleras nacionales, regular el mercado y fomentar la industria; así como de la Distribuidora de Petróleos Mexicanos, unificando en Petróleos Mexicanos toda la In-

industria Petrolera Nacional.

A partir de la expropiación, se inició el período de más acelerado desarrollo -- económico de México.

Actualmente, Petróleos Mexicanos constituye la empresa más importante del país -- como "Industria Integrada", en el sentido de que se lleva a cabo directamente -- las actividades de prospección petrolera, perforación de pozos, producción de -- hidrocarburos, recolección y transporte de crudo y gas, refinación, petroquímica básica, distribución y venta de primera mano del petróleo crudo, del gas natural y de los productos procesados.

2. ORGANOGRAMA FUNCIONAL Y ESTRUCTURAL DE PETROLEOS MEXICANOS  
Y LA UBICACION DE LA SUBDIRECCION DE FINANZAS.

Hoy día Petróleos Mexicanos se integra por las siguientes unidades Administrativas Principales:

- Un Consejo de Administración.
- Una Dirección General.
- Un Comité de Dirección.
- Una asesoría Técnica.
- Siete Subdirecciones.
- Veinticinco Coordinaciones Ejecutivas.
- Setenta y seis Gerencias de Rama
- Diez Unidades.
- Gerencias de Zona.
  - a) Norte
  - b) Centro
  - c) Sur
  - d) Sureste
  - e) Marina.

CONSEJO DE ADMINISTRACION

## CONSEJO DE ADMINISTRACION

Son atribuciones del Consejo de Administración, conocer y en su caso aprobar:

- 1.- Los programas anuales de trabajo, de operación e inversión.
- 2.- Los presupuestos anuales de ingresos y egresos y sus modificaciones.
- 3.- Los estados financieros que se presenten a su consideración y los que --  
anualmente deben formularse.
- 4.- Los nuevos puestos transitorios, sindicalizados o de confianza, que por ra  
zones urgentes cree el Director General, así como resolver si se conside--  
ran definitivos o permanecen como temporales.
- 5.- Previamente, el otorgamiento y la revocación de poderes generales o espe--  
ciales, otorgados por el Director General, cuando sean a favor de personas  
ajenas al organismo.
- 6.- La cancelación de adeudos a cargo de terceros y a favor del organismo, cuan  
do se hubiesen agotado los procedimientos legales para su cobro, sin haber  
lo conseguido; después de obtener las autorizaciones gubernamentales que --  
prevengan la las leyes y demás disposiciones legales.
- 7.- La emisión de bonos y obligaciones de cualquier naturaleza para su coloca  
ción en la República o en el extranjero, de acuerdo con el régimen legal -  
aplicable.
- 8.- La transmisión de la propiedad de bienes inmuebles o la constitución de --  
gravámenes reales sobre ellos, cuando la erogación exceda de un millón de  
pesos.
- 9.- La adquisición de inmuebles o derechos reales sobre ellos, cuando la eroga  
ción exceda de un millón de pesos.

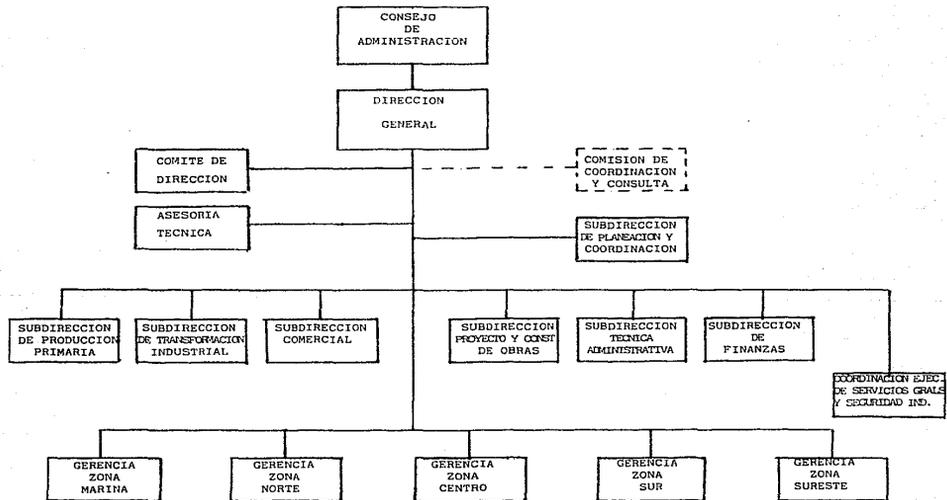
- 10.- Los contratos de arrendamiento o explotación de refinerías o plantas de -- de petroquímica en el extranjero, de acuerdo con las disposiciones legales aplicables.
- 11.- Las modificaciones que requiera el programa anual de operaciones y de in-- versiones.
- 12.- La aceptación de pasivos contingentes.
- 13.- El otorgamiento de donativos, subsidios, gratificaciones, ayudas sociales- u operaciones semejantes que afecten el patrimonio del organismo, lo que,- en su caso, se harán efectivos después de obtener las autorizaciones que- prevengan las leyes aplicables.
- 14.- El Reglamento Interior y el de Servicios Médicos de Petróleos Mexicanos y, a juicio del Director General, aquellos otros que lo merezcan.
- 15.- Los demás adjuntos que determine, así como los que le sean sometidos por- los propios consejeros o por el Director General.

DIRECCION GENERAL

DIRECCION GENERAL

FUNCIONES:

- Ejercer la representación General de la Institución.
- Ejecutar o promover la ejecución de los Acuerdos del Consejo de Administración.
- Dirigir las operaciones globales del Organismo y su desarrollo.
- Administrar los bienes de la Institución.
- Fijar las normas de organización, administración y funcionamiento del Organismo y elaborar los programas de manejo y explotación de sus bienes.
- Asignar a los Subdirectores las funciones que le corresponden y delegar en ellos alguna o algunas de sus atribuciones.
- Las demás que señalan a la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos, su reglamento, otras disposiciones aplicables y las que, dentro de sus atribuciones, le fija el Consejo de Administración.

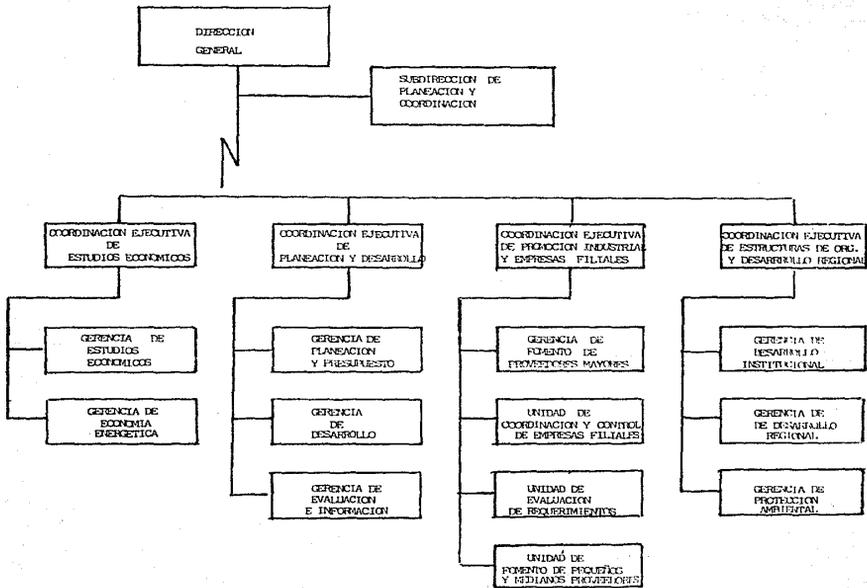


SUBDIRECCION DE PLANEACION Y COORDINACION

SUBDIRECCION DE PLANEACION Y COORDINACION

FUNCIONES:

- Planear y promover la realización de los planes y programas de la Empresa y el cumplimiento de sus metas, con el óptimo aprovechamiento de sus recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros.
- Plantear y promover la realización de las reformas administrativas necesarias para el mejor cumplimiento de los planes y programas de la Empresa, incrementar su propia eficiencia y contribuir a la del Sector Público en su conjunto.
- Establecer y coordinar la aplicación de un sistema de evaluación permanente del desarrollo de los planes y programas de trabajo de la Institución.
- Promover la vigilancia de mecanismos eficaces de coordinación y participación en los procesos generales de planeación, programación, presupuestación y evaluación, prestando el apoyo metodológico y necesario e inherente a los mismos.
- Promover y asesorar las acciones tendientes a desarrollar la mayor habilidad o capacidad de las estructuras y procedimientos administrativos de la empresa, para apoyar el cumplimiento de sus planes y programas de operación y desarrollo.

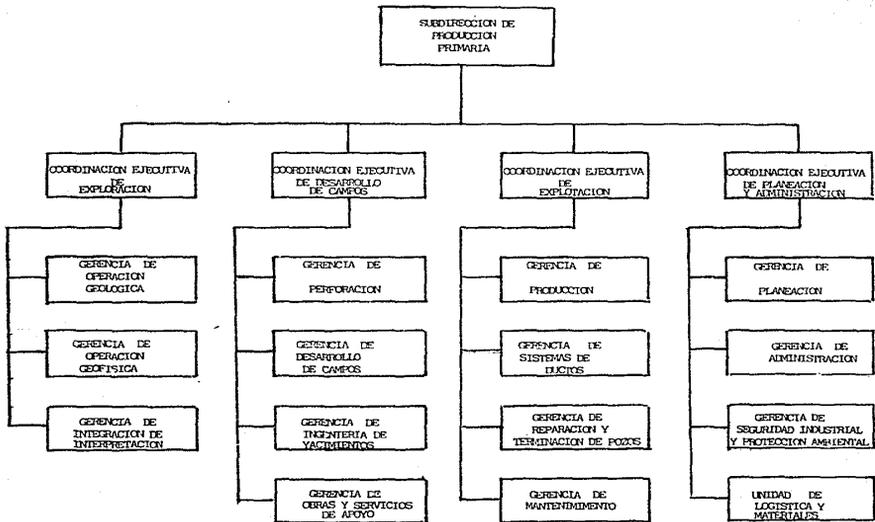


SUBDIRECCION DE PRODUCCION PRIMARIA

SUBDIRECCION DE PRODUCCION PRIMARIA

FUNCIONES:

- Le corresponde la Dirección General de las actividades de exploración petrolera necesaria para el descubrimiento de nuevas reservas de hidrocarburos, la -- evaluación de los volúmenes probables y potenciales de éstas, así como la perforación de pozos y el desarrollo de los campos productores.
- Asimismo, la cuantificación de las reservas probadas de aceite y gas, la conservación de los yacimientos, la explotación de hidrocarburos y el transporte de estos por ductos desde los campos de producción hasta las plantas de proceso, terminales de almacenamiento o centros de consumo.

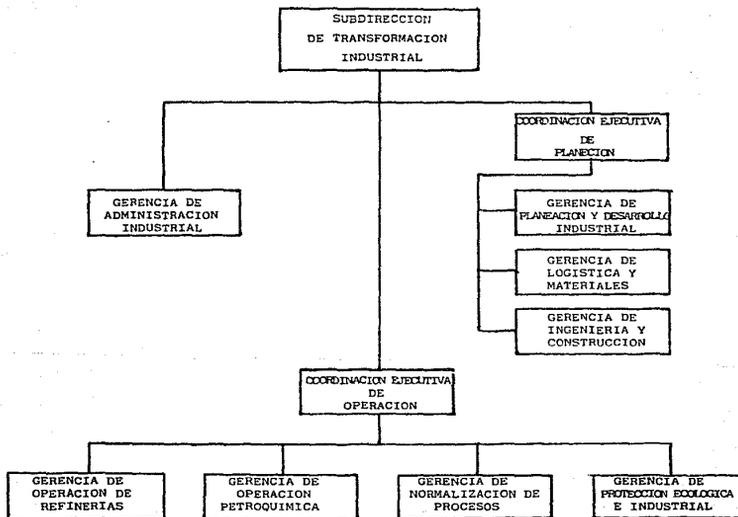


SUBDIRECCION DE TRANSFORMACION INDUSTRIAL

SUBDIRECCION DE TRANSFORMACION INDUSTRIAL

FUNCIONES:

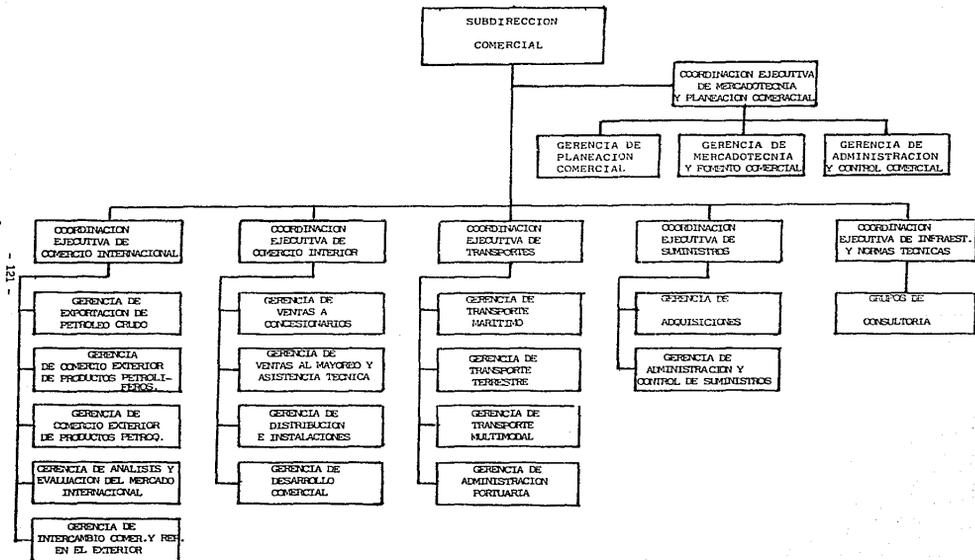
Le corresponde la Dirección General de las operaciones de refinación de hidrocarburos y de elaboración y desarrollo de productos petroquímicos básicos, así como del transporte por tuberías de los productos terminados desde las plantas hasta las terminales de almacenamiento y distribución.



SUBDIRECCION COMERCIAL

SUBDIRECCION COMERCIAL:

- Le corresponde la Dirección General de las operaciones relacionadas con la comercialización y distribución de productos petroleros y petroquímicos, tanto en el mercado nacional como en el extranjero; la administración y operación de la flota marítima de Petróleos Mexicanos y las adquisiciones y suministros de materiales, equipos y refacciones necesarias para la operación, el mantenimiento y el desarrollo de las diversas instalaciones de la Institución.



SUBDIRECCION DE PROYECTO Y CONSTRUCCION DE OBRAS

SUBDIRECCION DE PROYECTO Y CONSTRUCCION DE OBRAS

FUNCIÓNES:

- Le corresponde ejecutar los planes y programas de obras capitalizables autorizados por los diversos sectores operacionales de la Institución, efectuando y coordinando la ingeniería básica y de diseño de los proyectos en todas sus fases, procurando el oportuno abastecimiento de los materiales requeridos y contribuyendo las obras en todo el ámbito de la Empresa, ya sea por administración directa o por contrato de terceros, realizando en este caso todas las acciones necesarias para la contratación y supervisión de los procesos constructivos.

DELEGACION  
DE PROYECTO  
Y CONSTRUCCION DE  
OBRAS

GERENCIA DE  
ADMINISTRACION Y  
SERVICIOS

COORDINACION EJECUTIVA  
DE  
CONSTRUCCION

COORDINACION EJECUTIVA  
DE INGENIERIA Y  
SERVICIOS

GERENCIA DE  
PROYECTOS DE  
EXPLORACION

GERENCIA DE  
PROYECTOS  
INDUSTRIALES

GERENCIA DE  
PROYECTOS DE  
TRANSPORTE Y DIS.

GERENCIA DE  
PROYECTOS DE OBRAS  
SOC. E INFRAESTRUC.

GERENCIA DE  
INGENIERIA DE  
PROYECTO

GERENCIA DE  
PROGRAMACION  
Y EVALUACION

GERENCIA DE  
DESARROLLO DE  
OBRAS

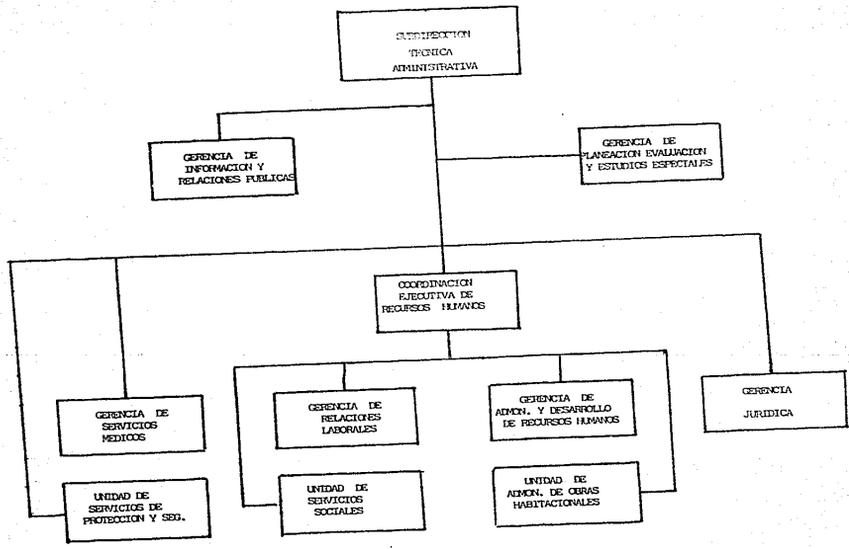
SUBDIRECCION TECNICA ADMINISTRATIVA

SUBDIRECCION TECNICA ADMINISTRATIVA

FUNCIONES:

- Le corresponden la Dirección y Administración Generales de las relaciones industriales, de los servicios médicos, sociales y de protección y seguridad, de la seguridad industrial, de los asuntos jurídicos, de las relaciones públicas, de los bienes que constituyen el activo fijo de la Institución y de diversas gestiones y trámites administrativos ante las dependencias gubernamentales; así como la administración y operación de la flota aérea de la Institución y la prestación de los servicios generales de telecomunicaciones.

- 128 -

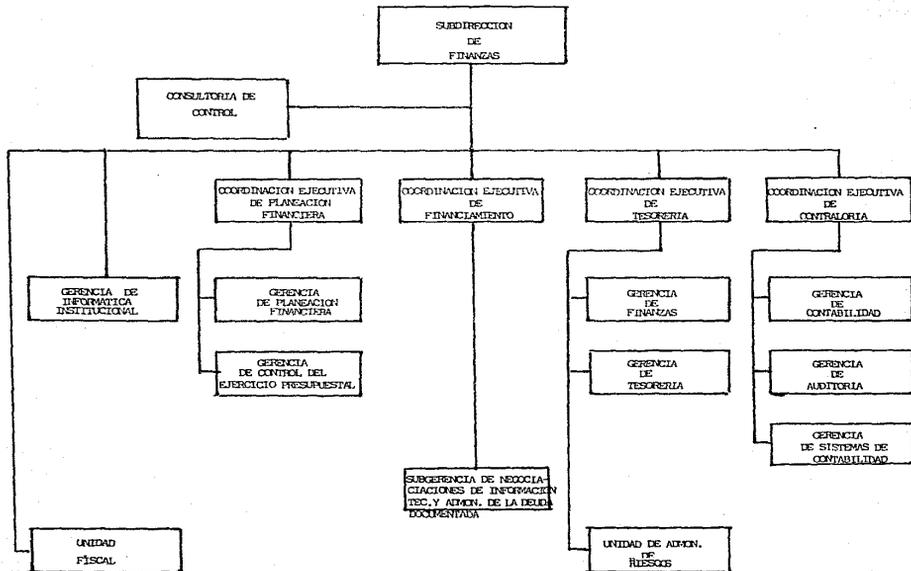


SUBDIRECCION DE FINANZAS

SUBDIRECCION DE FINANZAS:

FUNCIONES:

- Le corresponde la Dirección General de las actividades de planeación, administración y control de las operaciones financieras de la Institución. Así como - el manejo y prestación de servicios de Informática y Administración de Riesgos. Participar en la planeación y control de las asignaciones anuales para el sistema presupuestario institucional.
- Planear, integrar y coordinar los sistemas operativos contables y presupuestarios de la Institución, así como efectuar el registro contable y presupuestario de las transacciones realizadas.
- Formular los estados financieros y la información presupuestaria.
- Verificar, comprobar y evaluar sistemática y objetivamente, que las operaciones contables y presupuestarias, se realicen con apego a las políticas e instrucciones de la Institución.
- Verificar el cumplimiento de las disposiciones fiscales vigentes que afectan - al organismo como causantes y/o retenedor.



GERENCIAS DE ZONA

GERENCIAS DE ZONA

FUNCIONES:

Ejercer la representación de Petróleos Mexicanos en el área, de acuerdo con los lineamientos e instrucciones de la Dirección General y demás disposiciones vigentes.

Coordinar las funciones y programas generales de trabajo en la jurisdicción de la Zona, informando a la Dirección General y Dependencias Centrales sobre el desarrollo de los mismos y sobre los acontecimientos más importantes derivados de su cumplimiento.

Integrar, analizar, sancionar y someter a aprobación superior - el presupuesto de la Zona y vigilar su correcto ejercicio. Autorizar operaciones tales como: las erogaciones diversas, compras locales y contrataciones temporales del personal sindicalizado, de acuerdo con las facultades delegadas por la Dirección General.

### 3.- CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LA PLANEACION EN PETROLEOS MEXICANOS

La Planeación es la etapa con la que se inicia el proceso administrativo, su relevancia queda fuera de toda duda, en virtud de que en esta fase se establecen las estrategias y derroteros que permitirán guiar las acciones de la Empresa hacia la consecución de sus objetivos y metas.

La magnitud de los recursos que utiliza Petróleos Mexicanos, aunada a la importancia estratégica que tienen para el país los resultados que arroja su operación y desarrollo, hacen indispensable que el Sistema Institucional de Planeación sea un instrumento ágil y eficiente que permita encausar sus actividades, evaluar su actuación y corregir, oportunamente sus estrategias frente a un medio ambiente especialmente difícil y cambiante.

Sin embargo, ante la magnitud y complejidad de los procesos productivos de la Empresa y los requerimientos fundamentales del sistema de ser integral y participativo, es necesario definir con toda claridad la intervención de las distintas dependencias del Organismo en el proceso de planeación, a fin de obtener un funcionamiento armonioso y eficiente.

Petróleos Mexicanos, deberá planear y conducir sus actividades atendiendo a las políticas, prioridades y directrices que establece el Ejecutivo Federal. Asimismo la Planeación deberá realizarse dentro del marco de la Ley de Planeación; la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal; el Plan Nacional de Desarrollo; el Sistema Nacional de Planeación Democrática; etc.

Es obligación del Organismo en su conjunto, y de cada dependencia en particular, dar cumplimiento a las disposiciones que en la materia emitan el Titular del Poder Ejecutivo, las Secretarías de Programación y Presupuesto, de Hacienda y Crédito Público, de la Contraloría General de la Federación y de Energía, Minas e Industria Paraestatal.

De conformidad con lo dispuesto por la Ley de Planeación, la Subdirección de Planeación y Coordinación, en su calidad de órgano con funciones globalizadoras y normalizadoras, será la responsable de conducir e integrar la Planeación Institucional con la participación de todas las dependencias del organismo.

Las dependencias de Petróleos Mexicanos deberán planear y realizar sus actividades con sujeción a los objetivos, estrategias y prioridades fijadas por la Dirección General. Esta, a través de la Subdirección de Planeación y Coordinación, establecerá las directrices, políticas y mecanismos de acción a los que habrá de ajustarse el proceso general de Planeación, Programación, Presupuesto, Evaluación e Información.

Los componentes del Sistema Institucional de Planeación de Petróleos Mexicanos son: la Estructura de Organización para la Planeación; el Proceso de Planeación Institucional; el Sistema de Planes, Programas y Presupuestos; el Sistema Técnico de Soporte y el Sistema de Información para la Planeación.

I La Estructura de Organización para la planeación estará integrada tanto por los órganos de dirección, regulación y control de la Empresa, como por los de operación sustantiva y de apoyo administrativo, y los órganos colegiados de coordinación, evaluación y seguimiento del proceso de planeación.

II Se entiende por Proceso de Planeación Institucional la ordenación racional y sistemática de acciones que tienen como propósito fundamental elaborar: los - - - - -

planes de corto, mediano y largo plazo de Petróleos Mexicanos; el Programa de Operación Anual; los planes y programas sectoriales; los programas especiales y los demás instrumentos administrativos afines que resulten necesarios; todos ellos con sus respectivos presupuestos.

- III El Sistema de Planes, Programas y Presupuestos estará integrado tanto por un conjunto de documentos de carácter técnico que guíen y apoyen el Proceso de Planeación Institucional, como son: manuales de procedimientos, guías y programas de trabajo, así como por una serie de documentos productos del Sistema Institucional de Planeación.
- IV El Sistema Técnico de Soporte para la Planeación -- agrupará al conjunto de instrumentos, procedimientos, metodologías, técnicas analíticas y de investigación cuya aplicación permita efectuar los estudios de apoyo a la planeación y los análisis rigurosos de la información generada.
- V El Sistema de Información para la Planeación agrupará aquellos mecanismos que establezcan los canales y medios expeditos para proporcionar la información requerida; su operación deberá coadyuvar a que los diferentes niveles de la organización reciban una retroalimentación permanente y adecuada para la formulación, instrumentación, ejecución, seguimiento y evaluación de los planes, programas y presupuestos.

La estructura de organización para el Sistema Institucional de Planeación de Petróleos Mexicanos será la siguiente:

I Organos de Dirección, Regulación y Control.

Dirección Superior

- a) Dirección General
- b) Subdirección de Planeación y Coordinación

Alta Dirección

- a) Gerencias de Planeación Sectorial

## II Organos Colegiados

- a) Comité de Dirección
- b) Comité de Planeación Institucional
- c) Comité de Planeación Sectorial

## III Organos Sustantivos

- a) Subdirección de Producción Primaria
- b) Subdirección de Transformación Industrial
- c) Subdirección Comercial

## IV Organos de Apoyo

- a) Subdirección de Proyecto y Construcción de Obras
- b) Subdirección Técnica Administrativa
- c) Subdirección de Finanzas.

Los órganos colegiados mencionados se integran de la siguiente manera:

- a) Comité de Dirección, que estará integrado por todos los Subdirectores de Petróleos Mexicanos, así como por el Director del Instituto Mexicano del Petróleo.

Este comité será presidido por el Director General de Petróleos Mexicanos, fungiendo como Coordinador el Subdirector de Planeación y Coordinación y como Secretarios los Secretarios Técnicos de la Dirección General.

- b) Comité de Planeación Institucional, que estará integrado por los Coordinadores Ejecutivos y Gerentes de Planeación Sectorial, así como por el Coordinador de Planeación y Desarrollo, por el Gerente de Planeación y Presupuesto y por el Gerente de Desarrollo de la Subdirección de Planeación y Coordinación. Este Comité será presidido por el Subdirector de Planeación y Coordinación y el Gerente de Planeación y Presupuesto fungirá como Secretario.

- c) Comités de Planeación Sectorial, los cuales estarán integrados por el Subdirector, los Coordinadores Ejecutivos, el Gerente de Planeación y los Gerentes de Rama, tanto de áreas operativas como de apoyo de cada Subdirección. Serán presididos por el Subdirector y el Gerente de Planeación fungirá como Secretario.

Cuando así lo juzgue conveniente el Comité de Planeación Sectorial podrá integrar Subcomités en los que participen las dependencias de rama, de zona y los centros de trabajo que sean necesarios para:

- I Atender adecuadamente las demandas de la planeación general del Organismo.
- II Realizar eficientemente la planeación particular del sector.
- III Garantizar que se cumpla el propósito de que la planeación sea participativa a todos los niveles de la organización.
- IV Asegurar en los productos resultantes de la planeación se incorporen los puntos de vista de todos los niveles de carácter directivo.

Las Gerencias de Zona, los Distritos y demás Centros de Trabajo de la Empresa tendrán representación dentro del Sistema - Institucional de Planeación por conducto de la Gerencia de Planeación Sectorial respectiva.

Se definen como órganos de Planeación Sectorial:

- I Gerencia de Planeación, dependiente de la Subdirección de Producción Primaria.
- II Gerencia de Planeación y Desarrollo Industrial, dependiente de la Subdirección de Transformación Industrial.
- III Gerencia de Planeación Comercial, dependiente de la Subdirección Comercial.
- IV Gerencia de Desarrollo de Obras, dependiente de la Subdirección de Proyecto y Construcción de Obras.
- V Gerencia de Planeación, Evaluación y Estudios Especiales, dependiente de la Subdirección Técnica Administrativa.
- VI Gerencia de Planeación Financiera, dependiente de la Subdirección de Finanzas.

VII Gerencia de Planeación y Presupuesto, dependiente de la Subdirección de Planeación y Coordinación.

El Proceso de Planeación Institucional deberá ser participativo, obligatorio y permanente para todos los niveles directivos de la Organización y se compone de las siguientes fases interrelacionadas e interdependientes: Planeación, Programación, Presupuesto y Evaluación.

El ciclo de planeación anual del Organismo deberá comprender todas las actividades vinculadas con estas fases; para su realización se elaborará un Programa General de Trabajo y los correspondientes programas sectoriales, considerando los esquemas mostrados en los Anexos I y II.

Los Productos del Proceso de Planeación Institucional serán los siguientes: los Planes, los Programas, los Presupuestos y todos aquellos documentos que guíen y apoyen el Proceso.

Todas las dependencias y centros de trabajo de cada sector proporcionarán oportunamente a la Gerencia de Planeación Sectorial correspondiente, la información que sea requerida para fines de la planeación general y solicitada por la Subdirección de Planeación y Coordinación y las propias Gerencias de Planeación Sectorial.

Esta información deberá cumplir con los requisitos de forma y contenido indicados en los Manuales de Procedimientos e Instrumentos que para fines de la Planeación Institucional y Sectorial se emitan.

Se establece obligatorio para todas las dependencias del Organismo, formular sus presupuestos con apoyo en programas donde se muestre la vinculación de las metas con los objetivos correspondientes del plan sectorial y se fijen los plazos y unidades responsables de la ejecución.

En ningún caso se autorizará un programa-presupuesto si no está enmarcado por un plan de mediano plazo que cumpla con lo dispuesto.

Los programas y presupuestos originales y sus adecuaciones, una vez aprobados por la Dirección General deberán ser de observancia obligatoria en todas las dependencias del Organismo.

Invariablemente Petróleos Mexicanos deberá contar en cada ejercicio anual con un plan, programa y presupuesto globales, y con sus correspondientes planes, programas y presupuestos sectoriales y por dependencias y centros de trabajo. Los documentos antes mencionados registrarán las acciones del Organismo aún en aquellos casos en que no ocurra oportunamente la autorización gubernamental.

El esquema básico para la fase de planeación comprenderá los siguientes tipos de planeación: Estratégica, Operacional, Sectorial, por Dependencia y por Centro de Trabajo, y Global.

I Planeación Estratégica. Dará orientación a todo el proceso de planeación del Organismo; definirá la estrategia general de Petróleos Mexicanos como resultado de la revisión continua de la posición de la empresa en el entorno y fijará los objetivos y metas institucionales que se considerarán en el Plan de Mediano Plazo y en el Programa de Operación Anual. Estará a cargo de la Subdirección de Planeación y Coordinación y se efectuará con la participación de los más altos niveles de la organización, incluyendo a los miembros del Comité de Planeación Institucional.

Los productos de la planeación estratégica del Organismo serán: la definición del rumbo, la configuración de la estrategia general, la definición de los objetivos operativos y el establecimiento de los pronósticos de ventas.

La interrelación de la planeación estratégica con la operacional se ilustra en los anexos III y IV.

II Planeación Operacional. Se realizará a partir de la definición de un rumbo y una estrategia general para la Institución y de la fijación de objetivos operativos. Mediante ella se definirán las acciones a seguir por el Organismo y se identificarán los proyectos de inversión; así mismo se definirán los programas y presupuestos necesarios para su realización. Será coordinadora la Gerencia de Planeación y Presupuesto, quien integrará los productos aportados por las Gerencias de Planeación Sectorial.

III Planeación Sectorial. En la que se establecerán objetivos, metas, políticas y lineamientos para el sector; se definirán y analizarán alternativas de operación y desarrollo; y se integrarán por las Gerencias de Planeación los correspondientes planes, programas y presupuestos con base en los que formulan las diversas dependencias y centros de trabajo que forman parte del sector.

. . .

- IV Planeación por Dependencia y por Centro de Trabajo. En ella se establecerán objetivos, metas y políticas para las Gerencias de Rama, Centros de Trabajo y demás dependencias del sector, quienes elaborarán sus respectivos planes, programas y presupuestos, atendiendo a los lineamientos definidos por su sector.
- V El conjunto de todos los tipos de planeación antes descritos constituye la planeación global y su producto final serán los planes, programas y presupuestos de Petróleos Mexicanos.

La planeación de mediano y de corto plazo se realizará en forma cíclica y anual; los planes resultantes abarcarán un horizonte de 5 años para el mediano plazo y 1 año para el corto plazo. La planeación para el largo plazo deberá aportar estrategias para el desarrollo del Organismo en base a un horizonte no menor de 20 años.

La fase de programación comprende la realización de actividades orientadas a establecer las metas mensuales por alcanzar en un año calendario. Mediante esta fase se determinará la actividad física que desarrollará el Organismo en su conjunto y cada dependencia o centro de trabajo en particular. Cada programa tendrá como resultado un presupuesto, el cual será la expresión financiera de los recursos que se requerirán para alcanzar las metas fijadas.

Los responsables de la elaboración de los programas deberán definir metas a partir de los objetivos señalados en los planes y establecer las fechas de su realización; propondrán acciones calendarizadas para alcanzar las metas y definirán qué unidades administrativas serán responsables de la ejecución.

- I La elaboración de los programas correspondientes al primer año del Plan, deberá iniciarse a partir de la fecha en que esté integrado el Plan Preliminar de Operaciones del Organismo; del cual se tomarán como base los objetivos y lineamientos para el mismo período, e incorporarán a los programas los resultados de los ajustes que se deriven de la etapa de negociación del presupuesto con las autoridades gubernamentales, especialmente por lo que toca a los programas de inversión.
- II Las metas, acciones, y demás consideraciones que se establezcan en los programas, deberán ser congruentes con los objetivos, estrategias y lineamientos definidos, tanto en los planes por dependencia y centro de trabajo, como en el plan del sector respectivo y el Plan Institucional de mediano plazo.

III La actualización de los programas aprobados para el ejercicio en curso se realizará tomando en cuenta - lo efectuado hasta la fecha, los posibles cambios - en el entorno y los pronósticos para el cierre del ejercicio. Se realizarán al menos tres revisiones a los programas mas vigentes durante el año en curso - y las propuestas de modificación resultantes debe-- rán ser aprobadas por la Dirección General para que se constituyan en los nuevos Programas anuales de - operación.

La fase del presupuesto comprende todas las actividades orientadas a definir los recursos asociados a las operaciones de la empresa en un año de calendario. En la formulación de los presupuestos, las - Subdirecciones deberán sujetarse a los lineamientos procedimientos y calendario que fijen las Subdirecciones de Planeación y Coordinación y de Finanzas, - los que a su vez deberán estar de acuerdo con las - disposiciones gubernamentales.

I Para la formulación de los presupuestos, los sectores deberán sujetarse a la estructura presupuestal - aprobada, utilizando los catálogos e instructivos - que para tal fin se emitan.

II El Anteproyecto de Presupuesto Anual de Petróleos - Mexicanos se integrará con base en los presupuestos correspondientes de cada sector, mismos que a su - vez se integrarán con los de las Gerencias Centros de Trabajo y demás Dependencias del Sector respec-- tivo.

III La actualización del programa-presupuesto para el - ejercicio en curso se hará en base a las modifica-- ciones aprobadas por la Dirección General o en su - caso a las autorizadas por la Secretaría de Progra-- mación y Presupuesto.

IV Los presupuestos deberán formularse por Areas de - Responsabilidad, mismas que serán consideradas du-- rante el control del ejercicio presupuestal.

La subdirección de Planeación y Coordinación será la respon-- sable de integrar el Anteproyecto de Presupuesto de la Insti-- tución y lo presentará al Comité de Planeación Institucional - para su análisis; una vez realizados los ajustes propuestos - lo someterá a la aprobación del Director General en el seno - del Comité de Dirección.

El Anteproyecto de Presupuesto aprobado por la Dirección General se presentará para su negociación externa ante la Secretaría de Programación y Presupuesto a través de la Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal. La autorización posterior del Presupuesto de la Federación por el Poder Legislativo será la que dé a la parte correspondiente a la Institución el carácter de Programa-Presupuesto oficial de Petróleos Mexicanos.

Como resultado de las actividades que se realicen en la fase de planeación, se deberán obtener los siguientes productos:

- I Estrategias de largo y de mediano plazo
- II Plan de Mediano Plazo
- III Plan Preliminar de Operaciones
- IV Planes Sectoriales de Mediano Plazo
- V Planes operativos y de ampliación por dependencias y por centros de trabajo.

La planeación de Largo Plazo deberá dar como resultado una serie de estrategias y lineamientos que enmarcarán la Planeación Global de la Institución.

El Plan de Mediano Plazo se denominará Plan de Petróleos Mexicanos y en adelante se hará referencia a él indistintamente como Plan o Plan a Mediano Plazo. Este deberá precisar los objetivos, estrategias, metas y prioridades de la Institución; establecerá los lineamientos de política de carácter global y sectorial; e indicará los programas sectoriales y especiales que deban ser implantados. Definirá también los recursos que deberán asignarse para tales fines.

- I El Plan de Mediano Plazo deberá integrarse a partir de los planes sectoriales correspondientes y autorizarse a más tardar en la primera quincena de diciembre del año anterior a su vigencia, misma que no excederá al primer año del período que abarque.
- II El documento de presentación del Plan de Petróleos Mexicanos deberá contener como mínimo la información relativa a:
  - a) Diagnóstico general de la Empresa
  - b) Objetivos, metas y estrategias generales
  - c) Estrategias y programas de comercialización, producción industrial, producción primaria, administración, construcción de obras y adquisiciones.

- d) Balances generales
- e) Programa de inversiones
- f) Programas especiales
- g) Presupuestos
- h) Estados financieros

El Plan Preliminar de Operaciones deberá integrarse con las provisiones, también preliminares, de los sectores sustantivos; en él se identificarán los cursos de acción, se definirán los programas de producción y de desarrollo, y se establecerán las bases para el pronóstico financiero preliminar.

- I El primer año del Plan Preliminar de Operaciones será la base para elaborar el Anteproyecto del Programa-Presupuesto y el Programa de Operación para el siguiente año; asimismo, constituye el soporte para la definición del Plan de Mediano Plazo de Petróleos Mexicanos y sus correspondientes Planes Sectoriales de Mediano Plazo.
- II El Plan Preliminar de Operaciones deberá presentarse en un documento que exprese como mínimo:
  - a) Metas y estrategias generales
  - b) Estrategias y programas de operación de los sectores sustantivos
  - c) Balances generales
  - d) Programa de inversiones
  - e) Presupuestos
  - f) Estados Financieros

Los Planes Sectoriales de Mediano Plazo deberán precisar los objetivos, estrategias, metas y prioridades del sector, detallarán los programas particulares y especiales que deberán implantarse en el mismo y contendrán las previsiones sobre los recursos que se requieran para tales fines.

- I Como resultado del pronóstico financiero preliminar y de la negociación y ajustes al Anteproyecto de Presupuesto para el primer año del Plan, los sectores sustantivos deberán efectuar ajustes a sus planes de desarrollo y presentar sus planes de mediano plazo definitivos a la Subdirección de Planeación y Coordinación antes de que finalice el mes de septiembre. Derivado de lo anterior, las Subdirecciones Técnica Administrativa y de Proyecto y Construcción de Obras estarán en posibilidad de preparar sus propios planes.

II El contenido de los planes sectoriales de mediano -  
plazo deberá expresar:

- a) Resumen de metas y estrategias
- b) Diagnóstico
- c) Programas de acción
- d) Programa de desarrollo
- e) Presupuesto de operación e inversión

Los planes operativos y de ampliación por dependencias y por -  
centros de trabajo deberán contener: el diagnóstico de sus ing-  
talaciones, las metas a perseguir, las necesidades de mejora-  
miento y los programas involucrados, y las provisiones sobre -  
los recursos que serán solicitados para tales fines.

Los productos que se obtendrán en la fase de programación in--  
cluyendo las posteriores modificaciones aprobadas por la Direc-  
ción General serán los siguientes:

- I Programa Anual de Operación de Petróleos Mexicanos.  
En adelante se mencionará indistintamente como Pro--  
grama de Operación Anual o Programa.
- II Programas de Operación Sectoriales
- III Programas de operación y de inversión por dependen--  
cias y por centros de trabajo.
- IV Programas especiales

El Programa de Operación Anual de Petróleos Mexicanos deberá,  
con base en la actualización y programación mensual del primer  
año del Plan, resumir la actividad física que se realizará en  
un año de calendario y dar congruencia a los programas opera-  
tivos sectoriales y a los especiales. También será la base pa-  
ra la formulación detallada del Presupuesto de la Institución.

- I Para la elaboración del Programa de Operación Anual,  
adicionalmente a las metas establecidas en el primer  
año del Plan se deberán considerar algunas estrate-  
gias de corto plazo tanto de carácter general para -  
Petróleos Mexicanos como de carácter particular para  
cada uno de los sectores; las generales se esta-  
blecerán conjuntamente por la Subdirección de Planea-  
ción y Coordinación y la Gerencia de Planeación del  
Sector Correspondiente, las particulares se fijarán  
por la Gerencia de Planeación Sectorial y las Depen-  
dencias Operativas del Sector.

- II El Programa Anual de Operación deberá expresar como mínimo los siguientes aspectos:
- a) Principales metas del programa
  - b) Balances generales
  - c) Programas de Comercialización, Producción Industrial y Producción Primaria.
  - d) Programas de inversión
  - e) Programas especiales
- III El Programa de Operación para el año siguiente deberá autorizarse a más tardar en la primera quincena de diciembre del año en curso.
- IV El seguimiento y actualización del Programa de Operación vigente para el año en curso deberá efectuarse mediante los pronósticos de corto plazo que se realizarán en los meses de enero, mayo y septiembre. Estos pronósticos los preparará la Subdirección de Planeación y Coordinación con la participación de las Subdirecciones: Comercial, de Producción Primaria, de Transformación Industrial, de Proyecto y Construcción de Obras y de Finanzas:

Cada Subdirección del Organismo elaborará un programa de operación denominado Programa de Operación Sectorial, que resuma, integre y dé congruencia a los programas de operación e inversión, según el caso, por dependencia y por centro de trabajo.

Los productos de la fase de presupuesto serán: el Anteproyecto de Presupuesto de Petróleos Mexicanos; el Programa-Presupuesto oficial y sus posteriores modificaciones. Todos ellos estarán integrados por:

#### I Presupuestos de Ingresos

#### II Presupuesto de Egresos

Los cuales deberán elaborarse a nivel devengable y flujo de efectivo.

El Presupuesto de Ingresos deberá comprender los recursos que perciba Petróleos Mexicanos por venta de bienes, por servicios y por otros ingresos.

El Presupuesto de Egresos deberá incluir todas las erogaciones en bienes, servicios y otros gastos destinados a: atender la operación permanente del proceso productivo, mantener o incrementar la capacidad instalada, así como los demás

egresos destinados a cumplir con los compromisos financieros y fiscales del Organismo.

El Presupuesto devengable deberá estar constituido por la integración de las solicitudes presupuestales de cada sector a precios constantes y será transformado a precios corrientes por la Subdirección de Planeación y Coordinación, considerando inflaciones y paridades derivadas de los lineamientos de carácter económico y financiero que establezcan las dependencias gubernamentales globalizadoras para el ciclo presupuestal correspondiente. Será responsabilidad de la Subdirección de Planeación y Coordinación la integración de este Presupuesto.

El Presupuesto de flujo de efectivo deberá elaborarlo la Subdirección de Finanzas con base en el presupuesto devengable a precios corrientes.

El presupuesto autorizado a nivel Institución no podrá incrementarse salvo autorización expresa de la Secretaría de Programación y Presupuesto.

Toda adecuación y/o modificación o transferencia relativa al programa de inversión original deberá ser autorizada por la Secretaría de Programación y Presupuesto. La Subdirección de Planeación y Coordinación será la responsable de su trámite una vez cubiertos los requisitos de información y aprobación internos. Asimismo se entenderá como adecuación todo cambio, modificación o reacomodo que se efectúe al programa-presupuesto, pero sin modificar el monto financiero original del presupuesto autorizado a nivel programa.

Las adecuaciones presupuestarias comprenderán:

- I Las adecuaciones a la estructura presupuestal y financiera de los presupuestos aprobados.
- II Las adecuaciones a los calendarios financieros y metas autorizadas. Estas se realizarán siempre que permitan un mejor cumplimiento de los objetivos y metas de los programas a cargo de las Subdirecciones, como resultado de las situaciones coyunturales, contingentes o extraordinarias que incidan en el desarrollo de los programas.

Son facultades y obligaciones de la Dirección General:

- I Establecer los objetivos y metas generales del Organismo, en base a la misión y compromisos que para Petróleos Mexicanos determine la Planeación Gubernamental.

- II Autorizar los lineamientos y las prioridades que se -  
deberán considerar respecto a la formulación de pla--  
nes, programas y presupuestos institucionales.
- III Sancionar las estrategias de largo y de mediano pla--  
zos de la Institución.
- IV Aprobar el Plan de Mediano Plazo, el Plan Preliminar-  
de Operaciones, el Programa de Operación Anual y el -  
Anteproyecto de Presupuesto del Organismo, así como -  
las modificaciones posteriores que se requieran.

Son facultades y obligaciones del Comité de Dirección:

- I Dar elementos de juicio y orientar a la Dirección Ge-  
neral para el establecimiento de los objetivos y me--  
tas generales del Organismo, y de los lineamientos y  
prioridades que deberán considerarse respecto a la -  
formulación de planes, programas y presupuestos insti-  
tucionales.
- II Emitir su opinión respecto a los planes, programas y  
presupuestos globales del Organismo y proponer a la -  
Dirección General las modificaciones conducentes.

Son facultades y obligaciones de la Subdirección de Planeación  
y Coordinación:

- I Implantar las acciones pertinentes para que el Siste-  
ma Institucional de Planeación se ajuste a los requ<sup>e</sup>-  
rimientos del Sistema Nacional de Planeación.
- II Emitir los lineamientos generales, metodológicos y -  
normativos para el Sistema Institucional de Planea-  
ción con base en las directrices formuladas por la -  
Dirección General.
- III Conducir el ciclo de planeación anual de la Institu-  
ción previa definición del programa general de traba-  
jo para su realización.
- IV Presentar a la consideración del Comité de Dirección,  
y a la autorización de la Dirección General, los pro-  
ductos de la planeación institucional y las propues-  
tas de modificación posteriores que se requieran.

Dichos productos deberán ser:

- a) Estrategias de largo y de mediano plazo
- b) Plan Preliminar de Operaciones
- c) Plan de Mediano Plazo
- d) Programa Anual de Operación
- e) Anteproyecto de Presupuesto

V Difundir en el Organismo los productos de la Planeación Institucional.

VI Efectuar la negociación interna y externa del Anteproyecto de Presupuesto Anual del Organismo y sus modificaciones posteriores, dando a conocer a los afectados y a la Subdirección de Finanzas los montos autorizados.

VII Proponer a la consideración del Comité de Dirección, y para aprobación de la Dirección General, los montos máximos de egresos por sector con base en el techo financiero que para el corto y mediano plazo fijen a Petróleos Mexicanos las autoridades gubernamentales o los que se juzguen convenientes, en su caso.

Son facultades y obligaciones de las Subdirecciones:

I Establecer las políticas, los lineamientos y mecanismos en materia de Planeación, Programación y Presupuesto específicos del propio sector, de conformidad con los lineamientos de la Dirección General y las disposiciones de la Subdirección de Planeación y Coordinación.

II Aprobar en su sector el programa anual de trabajo, el Plan Preliminar de Operación, el Plan de Mediano Plazo, el Programa de Operación y el Anteproyecto de Presupuesto para el ciclo de Planeación correspondiente y las modificaciones posteriores que sean procedentes.

III Presentar oportunamente a la Subdirección de Planeación y Coordinación, de acuerdo a los lineamientos establecidos, los productos de la Planeación Institucional correspondientes al Sector y las solicitudes de modificación a éstos cuando proceda.

- IV Detallar tanto el presupuesto autorizado en devengable como sus modificaciones posteriores, en forma compatible con los sistemas de registro del ejercicio.

Son facultades y obligaciones de la Subdirección de Finanzas:

- I Presentar en el seno del Comité de Dirección para la aprobación de la Dirección General, los planes financieros de corto y de mediano plazo de la Institución.
- II Formular los pronósticos financieros y los estados proforma que el Proceso de Planeación requiera, incorporando las proporciones de política financiera recomendables.
- III Preparar, a partir de la información proporcionada por la Subdirección de Planeación y Coordinación, el Presupuesto detallado en flujo de efectivo, así como incorporar los presupuestos autorizados en devengable y flujo de efectivo a los sistemas de control del ejercicio por áreas de responsabilidad.

Son facultades y obligaciones de la Subdirección Comercial:

- I Formular los pronósticos de ventas y proponer la política de precios los que, previamente validados por la Subdirección de Planeación y Coordinación, se presentarán en el seno del Comité de Dirección para aprobación de la Dirección General.

Son facultades y obligaciones de la Subdirección de Proyecto y Construcción de Obras:

- I Definir oportunamente con la participación de los solicitantes programación de aquellos proyectos de inversión incluidos en los planes y programas sectoriales, validando los tiempos y recursos para su ejecución.

**Son facultades y obligaciones del Comité de Planeación Institucional:**

- I Analizar y emitir su opinión respecto a los planes, - programas y presupuestos de la Institución y proponer a la Subdirección de Planeación y Coordinación las - modificaciones procedentes que garanticen su congruen- cia.
- II Determinar aquellas mejoras e las técnicas de planea- ción que deberán implantarse por cada uno de los sec- tores de la Institución.
- III Atender todas aquellas tareas específicas relacionadas con el Proceso de Planeación Institucional que requie- ran de una integración multidisciplinaria.
- IV Evaluar los resultados del ciclo de planeación ante- rior y proponer recomendaciones a la Subdirección de- Planeación y Coordinación.

**Son facultades y obligaciones de los Comités de Planeación Sec- torial:**

- I Dar elementos de juicio y orientar a los Subdirecto- res para el establecimiento de las políticas, linea- mientos y mecanismos en materia de planeación, progra- mación y presupuesto específicos del sector.
- II Emitir su opinión respecto al programa de trabajo - - anual, el plan preliminar de operación, el plan de - mediano plazo, el programa de operación y el antepro- yecto de presupuesto de su sector para el ciclo de - - planeación correspondiente, y las modificaciones pos- teriores que sean procedentes.
- III Evaluar los resultados del ciclo de planeación ante- rior y proponer recomendaciones al Subdirector respec- tivo.

**Son facultades y obligaciones de la Gerencia de Planeación y Presupuesto de la Subdirección de Planeación y Coordinación:**

- I Vigilar que los planes, programas y presupuestos sec- toriales se ajusten a los lineamientos generales, me- todológicos y de carácter normativo para el Sistema - Institucional de Planeación.

- II Formular las disposiciones, instructivos y formas de capacitación de la información referentes al proceso de planeación institucional, así como las guías y demás documentación de carácter general.
- III Elaborar el Programa General de Trabajo Anual para el ciclo de Planeación Institucional y coordinar su realización una vez aprobado.
- IV Realizar los pronósticos sobre la evolución del Organismo y coordinar los análisis de carácter estratégico de mediano y de corto plazos que requiera el proceso de planeación institucional.
- V Integrar y dar congruencia a todos los productos de la planeación institucional.
- VI Preparar los documentos, impresos, comunicaciones y otros medios de difusión que permitan a los sectores conocer los diversos productos de la planeación institucional.
- VII Analizar y vigilar la congruencia de las solicitudes de carácter presupuestal de los diferentes sectores con las metas establecidas en sus programas.
- VIII Establecer los sistemas y registros que permitan apoyar adecuadamente la negociación interna y externa del Anteproyecto de Presupuesto de la Institución.
- IX Integrar con la participación de los sectores el Manual de Procedimientos para la Planeación Institucional.

Son facultades y obligaciones de la Gerencia de Desarrollo de la Subdirección de Planeación Institucional.

- I Coordinar los estudios que permitan identificar las estrategias de largo plazo de la Institución y efectuar la proposición de éstas.

Son facultades y obligaciones de las Gerencias de Planeación Sectorial:

- I Vigilar que los planes, programas y presupuestos del sector se ajusten a los lineamientos generales, metodológicos y de carácter normativo establecidos por la Subdirección de Planeación y Coordinación y a los del Sector respectivo.

II. Proporcionar los datos estadísticos, información general y aquella documentación específica asociada con sus actividades que, para los propósitos del Proceso de Planeación Institucional, les sea solicitada por su Gerencia de Planeación Sectorial.

#### 4. - ESTRUCTURA PROGRAMATICA-PRESUPUESTARIA.

Para establecer la apertura programática de la Subdirección de Finanzas, se consideraron dos elementos básicos: la estructura de organización del área en 1983- y la estructura presupuestal diseñada coparticipativamente entre la Subdirección de Planeación y Coordinación y la propia Subdirección de Finanzas (Coordinación Ejecutiva de Planeación Financiera).

#### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

La acción de programar y presupuestar debe estar vinculada, con los objetivos, y funciones establecidas para las distintas instancias administrativas del área y- deberá identificar una unidad orgánica responsable de las actividades que se programen.

Ambos criterios, resultan de vital importancia en la programación de actividades ya que el ámbito funcional constituye el marco de actuación dentro del cual las- dependencias deberán de programar sus responsabilidades.

El organograma de la Subdirección, que muestra las unidades administrativas responsables de acciones programáticas y de asignación presupuestal, en algunos casos a nivel subgerencia y en otros a nivel departamento. Sin embargo, en virtud- de no contar con una definición estructural, se solicita a las dependencias remitan los niveles jerárquicos aún cuando no esté autorizados institucionalmente, pero que hayan sido contemplados en el Anteproyecto de Presupuesto 1984.

#### ESTRUCTURA PRESUPUESTAL POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

La Subdirección de Finanzas, a través de la Coordinación de Planeación Financiera, en coparticipación con la Subdirección de Planeación y Coordinación, ha venido - trabajando en el diseño de una estructura presupuestal por áreas de responsabilidad. Dicha estructura constituye el esquema institucional hasta el nivel de ge- rencia o equivalente, en torno al cual se habrá de integrar y manejar la información relativa al presupuesto de ingresos, operación e inversión del Organismo.

En apego a esta estructura y congruente con el marco legal y normativo del sector público esbozado anteriormente, se ha concebido la apertura programática de la Subdirección de Finanzas.

Este programa de apertura programática interna, se desprende de la estructura - presupuestal por áreas de responsabilidad, y se desagrega hasta el nivel de categoría programática denominada "tarea" que es la que permite la determinación de las metas, para efectos de seguimiento mensual de los avances.

#### APERTURA PROGRAMATICA DE LA SUBDIRECCION DE FINANAZAS.

Tomando en cuenta los dos anteriores criterios, fué diseñada la estructura de programación de la Subdirección de Finanzas para 1984 y que se presenta a continuación:

C U A D R O   N º   1  
 ES.STRUCTURA PROGRAMATICA DE LA SUBDIRECCION  
 DE FINANZAS PARA 1 9 8 4

<u>CATEGORIA: PROGRAMATICA</u>	<u>D E N O M I N A C I O N</u>	<u>UNIDAD RESPONSABLE</u>
PROGRAMA	Finanzas	Subdirección de Finanzas
SUBPROGRAMAS	Subdirección	Subdirección de Finanzas
	Planeación Financiera	Coordinación Ejecutiva de Planeación Financiera
	Financiamientos	Coordinación Ejecutiva de Financiamientos
	Tesorería	Coordinación Ejecutiva de Tesorería
	Contraloría	Coordinación Ejecutiva de Contraloría
	Apoyo Administrativo	Subdirección de Finanzas
ACTIVIDADES	Coordinación	Coordinación Ejecutiva de Planeación Financiera
	Planeación Financiera	Gerencia de Planeación Financiera
	Control del Ejercicio Presupuestal	Gerencia de Control del Ejercicio Presupuestal
	Coordinación	Coordinación Ejecutiva de financiamientos
	Coordinación	Coordinación Ejecutiva de Tesorería
	Tesorería	Gerencia de Tesorería
	Finanzas	Gerencia de Finanzas
	Seguros y Fianzas	Depto. Cent. de Seguros y Fianzas
	Coordinación	Coordinación Ejecutiva de Contraloría
	Sistema de Contabilidad	Gerencia de Sistemas de Contabilidad.
	Contabilidad	Gerencia de Contabilidad
	Auditoría	Gerencia de Auditoría

CATEGORIA :  
PROGRAMATICA

D E N O M I N A C I O N

UNIDAD RESPONSABLE

Coordinación Regional	Jefatura de Coordinaciones Regionales de Finanzas y Control
Programación, Control y Evaluación	Unidad de Control de Gestión
Informática	Gerencia de Informática
Servicios Fiscales	Unidad Fiscal.

Cabe señalar que adicionalmente se tiene que identificar la responsabilidad o participación en las acciones que el Subdirector de Finanzas defina como prioritarias para 1984, las cuales deberán identificarse como subactividades cuando sea responsabilidad total y en los casos en que existe únicamente participación en algunas tareas deberá expresarse como tal, describiendo claramente su intervención.

CRITERIOS Y PROCEDIMIENTO PARA LA FORMULACION DEL PROGRAMA-PRESUPUESTO.

Para 1984 las acciones en materia de programación se orientan a:

Establecer una estructura programática compatible con los requerimientos establecidos en el ámbito institucional y adecuada con niveles de desagregación que posibiliten el seguimiento y evaluación de resultados.

Depurar y seleccionar al ahora denominado nivel de "tarea" (antes la actividad)-procurando que las mismas sean la expresión de esfuerzos significativos dentro del conjunto de las acciones por ejecutar en una dependencia.

Mejorar la identificación de unidades de medida de manera que reflejen con mayor precisión la naturaleza y alcance de las tareas. Para ello se procurará que las metas cumplan con el mayor número de atributos como son: la factibilidad, que sean cuantificables, homogéneas, representativas, comparables y utilizables para control.

Vincular con mayor grado de precisión los aspectos presupuestales con el desarrollo de los subprogramas y actividades.

## PROCEDIMIENTO PARA LA PROGRAMACION.

Sobre la base de la Estructura del Programa de Finanzas (Cuadro No.1 señalado anteriormente) y a partir del nivel programático correspondiente a la actividad, y las dependencias del área (coordinaciones ejecutivas, gerencias, unidades y departamento central) deberán seguir los pasos que a continuación se explican.

### SUBDIRECCION DE FINANZAS

En primer lugar a partir del objetivo del Programa de la Subdirección de Finanzas se desprende el objetivo del subprograma de cada coordinación ejecutiva conforme a la estructura programática-presupuestaria señalada, asimismo se contempla el presupuesto asignado y la cantidad de plazas necesarias para su realización.

### COORDINACIONES EJECUTIVAS

Este paso consiste en definir los objetivos generales y específicos de los subprogramas a cargo de las coordinaciones ejecutivas de la Subdirección.

### GERENCIAS Y UNIDADES

El nivel programático que han de estructurar estas dependencias, corresponde a la actividad y las subactividades, siendo pertinente recordar que estos niveles corresponden a lo que durante 1983 fue el programa específico y el subprograma, respectivamente.

### OBJETIVOS

El primer paso en este nivel consiste en establecer los objetivos de la actividad y las subactividades.

El objetivo es el propósito que orienta los esfuerzos a ejecutar con la actividad y sus subactividades. Se puede definir de otra forma, como la situación deseada o logro al que se aspira. Tiene una connotación conceptual, cualitativa. Fijar el objetivo de una actividad, significa predeterminar el "hacia donde" de las tareas.

El objetivo de la actividad y de las subactividades debe tener las características siguientes:

- Congruencia con objetivos de las instancias administrativas y programáticas superiores: Coordinación Ejecutiva, Subdirección; el Organismo y el resto del Sector Público.
- Congruencia de las funciones establecidas.
- Claridad en su expresión.

Una vez que se definió el objetivo de las actividades es necesario identificar las operaciones afines dentro del nivel gerencia para poder determinar las subactividades necesarias, por ejemplo: las dependencias que tengan funciones consistentes en marcar lineamientos de carácter general en la Subdirección o incluso para la Institución pueden abrir una subactividad de Normatividad.

A partir de cada una de éstas se deberán identificar las tareas que se requieren para el desarrollo de la subactividad y la actividad.

#### SUBACTIVIDADES Y TAREAS

En este punto se identifican los elementos operativos de la actividad y del subprograma del que forma parte. Consiste en la determinación de las tareas que se van a realizar para la consecución de los objetivos.

Se debe entender por tarea el conjunto de las operaciones necesarias para conseguir los objetivos y metas de una subactividad. Las tareas deben ser específicas y claras para que permitan conocer de antemano lo que se pretende alcanzar.

En los casos en que las tareas sean secuenciales se deberán enunciar de acuerdo a las etapas de realización. Aquí es muy importante plasmar las que tengan el pleno carácter de tarea, dentro de esta nueva concepción programática, y no confundirlas con operaciones.

Por ejemplo: la tarea de registro, control y análisis de documentación, es una sola y no se dividirá la recepción, registro, control, análisis y elaboración de informe como tareas separadas, sino como una sola, ya que éstas son partes de un conjunto de operaciones cuyo resultado final consiste en un informe.

### PERIODICIDAD

Una vez identificadas las tareas habrá que señalar el período de inicio y término de las mismas, tomando en cuenta su naturaleza, si es permanente o probable - que su período de realización corresponda al año que se programa, pero si es temporal habrá que fijar sus fechas de ejecución.

### METAS

Para cada tarea se debe determinar una meta, es decir se debe identificar el producto final derivado de la ejecución de las operaciones involucradas en la tarea. La meta debe ser expresión cuantitativa del objetivo establecido a la subactividad, por ejemplo número de auditorías, sistemas, estudios, informes, etc.

Las metas sean temporales o permanentes deben ser medibles y cuantificables en el tiempo. Pero cuando por las características propias de la tarea no sea posible medir sus resultados o productos en forma cuantitativa, como puede ser la elaboración de un estudio, o la realización de una auditoría, podrá ser factible en cambio en cambio precisar los logros a alcanzar en el tiempo en forma cualitativa, como por ejemplo la consecución de una etapa.

Para facilitar la labor de identificación de metas se anexa un catálogo el cual contiene las unidades de medida identificadas por la Secretaría de Programación y Presupuesto.

Es importante tomar en cuenta que las metas que se establezcan deberán de reunir el mayor número posible de las siguientes características:

- Fácilmente identificable
- Factibles de alcanzar
- Cuantificable
- Representativa
- Homogénea
- Utilizable para control
- Comparable.

Ya identificadas las metas se deberán calendarizar, éstos significa programar el total anual para cada mes. Lo que permitirá al responsable de la tarea y/o subactividad saber cada mes en qué situación se encuentra respecto a su calendario anual de actividades.

#### R E S P O N S A B L E

Se deberá identificar un responsable directo, jefe de departamento, sección o -- unidad para cada tarea, quien será además corresponsable en la realización de la subactividad y la actividad.

Cabe señalar que el responsable de la subactividad puede ser a su vez responsable de una o más tareas.

#### PRESUPUESTACION DEL PROGRAMA

Los requerimientos presupuestales para la ejecución de los subprogramas del área, se ajustarán a los montos aprobados por las autoridades en cada una de las etapas del Presupuesto de Egresos del Organismo.

El importe presupuestal de la "Actividad corresponderá al total aprobado para la dependencia responsable de las tareas, ya que para cada Gerencia y Unidad corresponde una actividad y tantas subactividades como sean necesarias por la complejidad de sus funciones.

El importe del subprograma, se integrará con los montos de las actividades y constituirá el presupuesto de la Coordinación Ejecutiva de que se trate.

De igual manera, el importe global del programa de Finanzas, se integrará con -- los montos de los subprogramas.

#### COORDINACIONES EJECUTIVAS Y SUBDIRECCIONES

La integración de los contenidos conceptuales (objetivos) de las gerencias y unidades, deberá permitir la formulación del subprograma correspondiente al nivel - de Coordinación Ejecutiva.

La consolidación de los propósitos de éstas, constituyen a su vez la orientación global de la Subdirección, es decir, el programa de Finanzas.

El resultado de este proceso de consolidación deberá ser confrontado con los li- neamientos de política, emitidos por las autoridades al inicio de los trabajos - de programación, con la idea de verificar si las previsiones establecidas corresponden con los objetivos deseados por la administración del Organismo en materia de Finanzas.

MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS  
 DIVISION DE PROGRAMAS Y PRESUPUESTARIA  
 ACTIVIDAD

DEPENDENCIA : SUBDIRECCION DE FINANZAS												PRESUPUESTO 1984 (EN MILES DE PESOS)				
PLAZAS AUTORIZADAS					PLAZAS NUEVAS POR CAPACIDAD					TOTAL DE PLAZAS	REPLAZO	ADICION	OTROS GASTOS	OTRA	SUMA INVERSION	TOTAL
DEF. CONF.	TEMP. CONF.	DEF. SIND.	TEMP. SIND.	TOTAL	DEF. CONF.	TEMP. CONF.	DEF. SIND.	TEMP. SIND.	TOTAL		M. N. PUEST. ECL.	DE MATERIALES	DE OPERACION	CONSTRUC.		
1236	496	2307	529	4568	358	39	225	(14)	607	5175	6233444	1266203 M.N. 393 DLS	5865548 M.N. 74834 DLS	13365 75	195 MN 221082 277LS 1240LS	15 575 877 MN 76 467LS

MODIFICACION PROGRAMATICA	NOMBRE	ACTIVIDAD Y SUBACTIVIDADES	OBJETIVOS
6000000	PROGRAMA DE FINANZAS		- Ejercer la planeación, programación, operación y control financiero del Organismo.
6100000	SUBPROGRAMA DE PLANEACION FINANCIERA		- Vigilar que las actividades se desarrollen dentro de la capacidad financiera del Organismo en el corto, mediano y largo plazo. Busca definir las políticas financieras necesarias para que conservando la estructura financiera más conveniente se generen los recursos internos suficientes, y se aprovechen adecuadamente a la capacidad de financiamiento para lograr tanto el cumplimiento de los compromisos de operación de la Empresa, así como la reposición y crecimiento de la planta productiva. A través de la Planeación Financiera se pretende también minimizar los riesgos de tipo económico que emanan tanto de las operaciones del Organismo como de las condiciones del entorno en que se desarrolla.
6200000	SUBPROGRAMA DE FINANCIAMIENTOS		- Proveer a la Institución de los recursos necesarios para satisfacer sus necesidades, dentro de las condiciones más convenientes para la Empresa, a través de una adecuada administración de los recursos humanos, materiales, de capital y de información.
6300000	SUBPROGRAMA DE TESORERIA		- Obtener la mayor eficiencia y eficacia en la administración de los recursos disponibles del Organismo, mediante una adecuada planeación, - coordinación y control de los mismos; así como, lograr la adecuada administración de los riesgos a que están expuestos los recursos humanos, - técnicos, materiales y financieros de la Institución.
6400000	SUBPROGRAMA DE CONTROL		- Mejorar y fortalecer el control interno de la Institución en forma integral.

MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS  
 PROYECTO DE LEY

DEPENDENCIA: SUBDIRECCION DE FINANZAS																			
PLAZAS EMPLEADAS											PLAZAS NORMAS PRESUPUESTALES			TOTAL	AÑO 1984				MILLONES DE PESOS
DEF. ADM.	DEF. COM.	DEF. ESTAD.	DEF. FINAN.	TOTAL	DEF. ADM.	DEF. COM.	DEF. ESTAD.	DEF. FINAN.	TOTAL	PLAZAS	VALORES NOMINALES	VALORES REALES	VALORES NOMINALES	VALORES REALES	VALORES NOMINALES	VALORES REALES	VALORES NOMINALES	VALORES REALES	

CODIFICACION PRESUPUESTAL	NOMBRE ACTIVIDADES Y SUBACTIVIDADES	OBJETIVOS
6010000	INFORMATICA	- Detectar e identificar las necesidades de información de las diferentes dependencias de la Empresa; adquirir y proporcionar los recursos necesarios para su satisfacción; así como establecer las políticas y normas que regulen la información informática.
6020000	MANEJO DE LOS ASUNTOS FISCALES	- Planear, sistematizar, normar, coordinar, evaluar y controlar el régimen fiscal de la Institución, coadyuvando en el desarrollo y cumplimiento de las políticas presupuestales y financieras del Organismo, mediante la instrumentación de las medidas tendientes a racionalizar los aspectos fiscales y parafiscales de la Institución.

1  
2  
3

CONSOLIDACION PROGRAMATICA - PRESUPUESTARIA  
ACTIVIDAD

DEPENDENCIA : COORDINACION EJECUTIVA DE PLANEACION FINANCIERA											PRESUPUESTO 1966 (EN MILES DE PESOS)					
PLAZAS AMORIZADAS					PLAZAS NUEVAS PRESUPUESTADAS					TOTAL DE PLAZAS	SELLOS, SALARIO Y HOSST. ECE.	ADMINICION DE MATERIALES	OTROS GASTOS DE OPERACION	SMA OPERACION	SUMA INVERSION	TOTAL
DEF. CONF.	TEMP. CONF.	DEF. SIND.	TEMP. SIND.	TOTAL	DEF. CONF.	TEMP. CONF.	DEF. SIND.	TEMP. SIND.	TOTAL							
10	-	3	-	13	-	-	-	2	2	15	21304	378	2543	24225	1000	25225

ODIFICACION PROGRAMATICA	NOBRE	ACTIVIDAD Y SUBACTIVIDADES	OBJETIVOS
610000	PLANEACION FINANCIERA		<ul style="list-style-type: none"> <li>- La función de Planeación Financiera tiene por objeto vigilar que las actividades substantivas se desarrollen dentro de la capacidad financiera del Organismo en el corto, mediano y largo plazo.</li> <li>- Bucea definir las políticas necesarias para que, conservando la estructura financiera más conveniente se generen los recursos internos suficientes y se aproveche adecuadamente la capacidad de financiamiento para lograr, tanto el cumplimiento de los compromisos de operación de la Empresa, así como la reposición y crecimiento de la planta productiva. A través de la Planeación Financiera se pretende también minimizar los riesgos de tipo económico que emanan tanto de las operaciones del organismo, como de las condiciones del entorno en que se desarrollan.</li> </ul>
611000	PLANEACION FINANCIERA		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribuir al fortalecimiento de la posición financiera del organismo, mediante una adecuada planeación financiera, que al orientar las decisiones estratégicas asegure la congruencia y coherencia de las condiciones financieras de la institución, y la política financiera que establezca el Gobierno Federal. Lograr el óptimo aprovechamiento de los recursos financieros de la institución, estudiando los efectos financieros asociados a los programas de operación e inversión, y planeando alternativas de solución dentro del marco económico previsto.</li> </ul>
612000	CONTROL EJERCICIO PRESUPUESTAL		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coadyuvar a una óptima administración de los recursos financieros por medio del desarrollo eficiente y eficaz de los procedimientos y sistemas presupuestarios de planeación, control y evaluación, difundiendo métodos y técnicas para su implementación, consecuentemente definiendo las aperturas programáticas acordes a las operaciones de la institución, para administrarla de manera descentralizada y corresponsable, proporcionando la información presupuestal en forma oportuna y veraz a los diferentes niveles de decisión, dando así cumplimiento a las necesidades de información de la institución y a las demandas externas de las entidades subordinadas.</li> </ul>

CONSOLIDACION PROGRAMATICA - PRESUPUESTARIA  
ACTIVIDAD

SUBDIRECCION: COORDINACION EJECUTIVA DE PLANEACION FINANCIERA											PRESUPUESTO 1954 (EN MILLES DE PESOS)						
PLAZAS AUTORIZADAS					PLAZAS NUEVAS PRESUPUESTADAS					TOTAL DE PLAZAS	SALDOS, CANCELACION Y RESERVA	ADMISION DE CANDIDATOS	OTROS GASTOS DE OPERACION	SUMA OPERATIVA	SUMA INVERSION	TOTAL	
DEF. CONF.	TEMP. CONF.	DEF. SIND.	TEMP. SIND.	TOTAL	DEF. CONF.	TEMP. CONF.	DEF. SIND.	TEMP. SIND.	TOTAL								
MODIFICACION PROGRAMATICA		NOMBRE		ACTIVIDAD Y SUBACTIVIDADES							OBJETIVOS						
6130000		CONTROL DE GESTION									- Coordinar el proceso de programación-presupuestación de la Subdirección de Finanzas.						

CONSOLIDACION PROGRAMATICA - PRESUPUESTARIA  
ACTIVIDAD

DEPENDENCIA : GERENCIA DE PLANEACION FINANCIERA																
PLAZAS AUTORIZADAS					PLAZAS NUEVAS PRESUPUESTADAS					TOTAL DE PLAZAS	PRESUPUESTO 1984 (EN MILES DE PESOS)					
DEF. CONF.	TEMP. CONF.	DEF. SIND.	TEMP. SIND.	TOTAL	DEF. CONF.	TEMP. CONF.	DEF. SIND.	TEMP. SIND.	TOTAL		FUENTES, SALARIO Y PREST. ES.	ADQUISICION DE MATERIALES	OTROS GASTOS DE OPERACION	SUMA OPERACION	S U M A INVERSION	T O T A L
52				52							44,484	655	2009	47,148	13,149	60,297
MODIFICACION PROGRAMATIVA	NOMBRE	ACTIVIDAD Y SUBACTIVIDADES								O B J E T I V O S						
611 000	PLANEACION FINANCIERA									<p>- Desarrollar un modelo de planeación financiera que proporcione los elementos necesarios para la formulación del presupuesto y permita definir las estrategias financieras más convenientes para lograr un desenvolvimiento del Organismo más sano.</p> <p>Participar en la coordinación del enlace de los planes aprobados por la alta Dirección de Pemex, orientando las decisiones estratégicas relacionadas con políticas y objetivos de finanzas, a través del desarrollo y coordinación de las funciones señaladas en las subgerencias.</p>						
611 100	MEDELOS FINANCIEROS									<p>- Elaboración de los modelos de planeación financiera. Desarrollar la sistematización del programa de inversión de Pemex (FOIPEX). Análisis microeconómicos que permitan transformar las variables macroeconómicas en índices de precios específicos.</p>						
611 200	PRESUPUESTO FINANCIERO									<p>- Formulación y precedimientos para la elaboración de los presupuestos y pronósticos del flujo de efectivo, así como estudios que den información sobre decisiones de optimización de las fuentes de recursos y remanentes de caja. Desarrollo de la Balanza de Divisas, semanal, mensual y anual.</p>						
611 300	ANALISIS DE PROYECTOS DE INVERSION									<p>- Dar asistencia sobre la elaboración de los proyectos de inversión y elaborar el análisis financiero de los mismos.</p>						
611 400	ANALISIS DE CONSTOS Y ESTUDIOS ESPECIALES									<p>- Análisis de rentabilidad y costos de procesos administrativos y productivos como insumos a modelos, proyectos de inversión y apoyo a proyectos tarifarios de unidades de cuantificación. Elaboración de estudios de análisis financieros, para evaluar las políticas corporativas y sus efectos en los Negocios Financieros; evaluar desde el punto de vista financiero, el desarrollo de las áreas productivas de Pemex.</p>						

12

UNIDAD TECNOLÓGICA - DE SISTEMAS  
ACTIVIDADES

REVENIDA UNIDAD : GERENCIA DE CONTROL DEL EJERCICIO PRESUPUESTAL											PERIODO: 1984					EN MILLER DE PESOS	
PLAZAS AUTORIZADAS					PLAZAS NUEVAS INSUFICIENCIA					TOTAL DE PLAZAS	GASTOS PERSONALES	GASTOS MATERIALES	OTROS GASTOS DE OPERACION	GASTOS INVERSIÓN	SUMA INVERSIÓN	TOTAL	
DEF. JORN.	TEMP. CONF.	DEF. FUND.	TEMP. FUND.	TOTAL	DEF. CONF.	TEMP. CONF.	DEF. FUND.	TEMP. FUND.	TOTAL								
113	-	15	-	128	-	-	-	-	-	128	-	-	-	-	-	-	

REVENIDA PROGRAMÁTICA	CORREAF	ACTIVIDAD Y SUBACTIVIDADES	OBJETIVOS
6120000		CONTROL DE EJERCICIO PRESUPUESTAL	- Coadyuvar a una óptima administración de los recursos financieros, por medio del desarrollo eficiente y eficaz de procedimientos y sistemas asociados a las fases de Presupuesto, Seguimiento y Evaluación; difundiendo en las Ramas y Zonas las bases para su implementación, definiendo una apertura programática acorde a la operación de la institución para operar en forma descentrada y corresponsable, proporcionando la información presupuestal en forma oportuna y veraz, a los diferentes niveles de Gestión, dando así cumplimiento a las necesidades de información de la institución, y a las demandas externas de las entidades globalizadoras.
6121000		UNIDAD TECNOLÓGICA Y DE SISTEMAS	- Diseñar y mantener el sistema mecanizado de control por áreas de responsabilidad; solicitando las adecuaciones a los programas, incluyendo la creación de las salidas del computador que se requieran, formulando los manuales de operación y procedimientos para operar y controlar en forma mecanizada el presupuesto del organismo en el establecimiento de sistemas que garanticen la homogeneidad de la información financiera.
6122000		OPERACION	- Promover la captación y validación de la información del ejercicio presupuestal de Ramas y Zonas, mediante normas, métodos y procedimientos diseñados para tal efecto, vinculando la información contable, así como derivarla de otros sistemas establecidos, vigilando su oportunidad, veracidad y suficiencia.
6123000		CONTROL	- Integrar y controlar el presupuesto anual de la industria, contemplándolo con las solicitudes mensuales de administración de Fondos, previo control a priori de las mismas. Determinar a la Subdirección de Planeación y Coordinación los requerimientos de la Gerencia de Control del Ejercicio Presupuestal en materia de presupuestación para el año siguiente, a través de catálogos, manuales e instructivos para este efecto.

CONSOLIDACION PROGRAMATIVA - PRESUPUESTARIA  
ACTIVIDAD

DEPENDENCIA : GERENCIA DEL CONTROL DEL EJERCICIO PRESUPUESTAL											PRESUPUESTO 1984 (EN MILES DE PESOS)																			
PLAZAS AUTORIZADAS					PLAZAS NUEVAS PRESUPUESTADAS					TOTAL DE PLAZAS	RELIQ. SALARIO Y VEST. 1984	ADQUISICION DE MATERIALES	OTROS GASTOS DE OPERACION	SUMA OPERACION	SUMA INVERSION	TOTAL														
DEF. CONF.	TEMP. CONF.	DEF. SIND.	TEMP. SIND.	TOTAL	DEF. CONF.	TEMP. CONF.	DEF. SIND.	TEMP. SIND.	TOTAL																					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;">CODIFICACION PROGRAMATICA</th> <th style="width: 40%;">NOMBRE ACTIVIDAD Y SUBACTIVIDADES</th> <th style="width: 50%;">OBJETIVOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="vertical-align: top;">6124000</td> <td style="vertical-align: top;">CONSOLIDACION Y EVALUACION</td> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consolidar la información relativa al ejercicio presupuestal, para analizar y evaluar el ejercicio del presupuesto por áreas de responsabilidad. Evaluar conjuntamente con las ramas las desviaciones y causas de las mismas, entre el presupuesto autorizado y el ejercicio real, además de apoyar en el análisis de las adicciones al presupuesto resultante de dichas modificaciones.</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>											CODIFICACION PROGRAMATICA	NOMBRE ACTIVIDAD Y SUBACTIVIDADES	OBJETIVOS	6124000	CONSOLIDACION Y EVALUACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consolidar la información relativa al ejercicio presupuestal, para analizar y evaluar el ejercicio del presupuesto por áreas de responsabilidad. Evaluar conjuntamente con las ramas las desviaciones y causas de las mismas, entre el presupuesto autorizado y el ejercicio real, además de apoyar en el análisis de las adicciones al presupuesto resultante de dichas modificaciones.</li> </ul>														
CODIFICACION PROGRAMATICA	NOMBRE ACTIVIDAD Y SUBACTIVIDADES	OBJETIVOS																												
6124000	CONSOLIDACION Y EVALUACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consolidar la información relativa al ejercicio presupuestal, para analizar y evaluar el ejercicio del presupuesto por áreas de responsabilidad. Evaluar conjuntamente con las ramas las desviaciones y causas de las mismas, entre el presupuesto autorizado y el ejercicio real, además de apoyar en el análisis de las adicciones al presupuesto resultante de dichas modificaciones.</li> </ul>																												

CONSOLIDACION PROGRAMATICA - PRESUPUESTARIA  
ACTIVIDAD

DEPENDENCIA : UNIDAD DE CONTROL DE GESTION											PRESUPUESTO 1984 (EN MILLES DE PESOS)					
PLAZAS AUTORIZADAS					PLAZAS NUEVAS PRESUPUESTADAS					TOTAL DE PLAZAS	REGIOS, SALARIO Y PENS. INC.	ADQUISICION DE MATERIALES	OTROS GASTOS DE OPERACION	SVA% OPERACION	SUMA INVERSION	TOTAL
DEF. CONF.	TEMP. CONF.	DEF. SIND.	TEMP. SIND.	TOTAL	DEF. CONF.	TEMP. CONF.	DEF. SIND.	TEMP. SIND.	TOTAL							
9	6	0	0	15	0	6	-	-	6	21	33950	269	14459	48678	4596	53274

CODIFICACION PROGRAMATICA	NOMBRE ACTIVIDAD Y SUBACTIVIDADES	OBJETIVOS
6130000	CONTROL DE GESTION	- Coordinar la realización del proceso de programación presupuestación de la Subdirección de Finanzas.
6131000	FORMULACION SEGUIMIENTO Y EVALUACION	- Consolidar el programa-presupuesto por áreas de responsabilidad en base al marco normativo vigente y proporcionar a los titulares de las áreas, elementos de juicio sobre el comportamiento de su gestión, para la toma de decisiones y en su caso la implementación oportuna de medidas correctivas.
6132000	CONTROL DE EJERCICIO PRESUPUESTAL	- Verificar el cumplimiento de los lineamientos vigentes a los que se someten las operaciones del ejercicio presupuestal, a fin de obtener informes confiables y oportunos por las diferentes áreas encargadas de la toma de decisiones.

CONSOLIDACION FINANCIERA - PRESUPUESTARIA  
ACTIVIDAD

DESEMPEÑO : COORDINACIÓN EJECUTIVA DE FINANCIAMIENTOS											PERIODO 1984 (EN MILLES DE PESOS)						
PLAZAS ANTICIPADAS					PLAZAS NUEVAS PRESUPUESTARIAS					LOJAL DE PLAZAS	SALDOS SALDADOS Y RESERVA		ADQUISICION DE MATERIALES	OTROS GASTOS DE OPERACION	SVA OPERATIVA	SUMA INVERSION	TOTAL
DEF. DIMP.	TEMP. CONF.	DEF. SIND.	TEMP. SIND.	TOTAL	DEF. DIMP.	TEMP. CONF.	DEF. SIND.	TEMP. SIND.	TOTAL								
61	-	12	-	73	3	-	-	-	3	76	112247	512	20079 M.N. 591 DLS.	143840 M.N. 593 DLS.	38332 M.N. 40 DLS.	182172 M.N. 633 DLS.	

CONTRACION PRESUPUESTARIA	NOMBRE ACTIVIDAD Y SUBACTIVIDADES	OBJETIVOS
6002000	SUBPROGRAMA FINANCIAMIENTOS	- Proveer a la Institución de los recursos económicos necesarios para satisfacer sus necesidades; dentro de las condiciones más convenientes para la empresa, a través de una adecuada administración de los recursos humanos, materiales, de capital y de información.
6002000	COORDINACION	- Proveer a la Institución de los recursos necesarios para satisfacer sus necesidades dentro de las condiciones más convenientes para la empresa, a través de una adecuada administración de los recursos humanos, materiales de capital y de información.
6510000	SUBGERENCIA DE NEGOCIACIONES	- Obtener el mejor aprovechamiento de las ofertas de financiamientos presentadas por la banca nacional y extranjera.
6520000	SUBGERENCIA DE INFORMACION TECNICA Y ADMINISTRACION DE LA DEUDA DOCUMENTADA.	- Vigilar el pago oportuno de la deuda y brindar información veraz y oportuna.  - Coordinar dentro y fuera de la Institución la información y requisitos necesarios para poder tramitar los préstamos nacionales y extranjeros.

COORDINACION PROGRAMATICA - PRESUPUESTARIA  
ACTIVIDAD

DEPENDENCIA : COORDINACION EJECUTIVA DE TESORERIA																
PLAZAS AUTORIZADAS					PLAZAS NUEVAS PRESUPUESTADAS					TOTAL DE PLAZAS	PRESUPUESTO 1984 (EN MILES DE PESOS)					
DEF. CONF.	TEMP. CONF.	DEF. SIND.	TEMP. SIND.	TOTAL	DEF. CONF.	TEMP. CONF.	DEF. SIND.	TEMP. SIND.	TOTAL	PLAZAS	SERVIOS, SALARIOS Y PREST. SOC.	ADQUISICION DE MATERIALES	OTROS GASTOS DE OPERACION	SENA OPERACION	S U M A INVERSION	T O T A L
139	1	155	-	295	40	-	17	-	57	352	535495	4791	11036950	11977236	67472	11644728

CODIFICACION PROGRAMATICA	NOMBRE ACTIVIDAD Y SUBACTIVIDADES	OBJETIVOS
6300000	COORDINACION DE TESORERIA	- Obtener la mayor eficiencia y eficacia en la administración de los recursos disponibles del Organismo, mediante una adecuada planeación, coordinación y control de los mismos; así como lograr la adecuada administración de los riesgos a que están expuestos los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros de la institución.
6310000	GERENCIA DE FINANZAS	- Determinar y programar las disponibilidades de recursos para cubrir con oportunidad los compromisos del Organismo; así como controlar la cartera nacional y extranjera y contribuir a lograr un mejor aprovechamiento de los fondos.
6320000	GERENCIA DE TESORERIA	- Administrar eficientemente los recursos financieros del Organismo en -- las fases de captación, inversión, movilización y pago.
6330000	UNIDAD DE ADMINISTRACION DE RIESGOS	- Lograr la racional e integral administración y control de los riesgos a que están expuestos los Recursos Humanos, Materiales, Técnicos y Financieros de la Institución, mediante la identificación, evaluación, reducción y transferencia de los riesgos al aseguramiento o al auto-seguro.

CONSOLIDACION PROGRAMATICA - PRESUPUESTARIA  
ACTIVIDAD

DEPENDENCIA : GERENCIA DE FINANZAS											PRESUPUESTO 1964 (EN MILES DE PESOS)					
PLAZAS AUTORIZADAS					PLAZAS NUEVAS PRESUPUESTADAS					TOTAL DE PLAZAS	DEJOS, SALARIO Y PUEST. EGS.	ADQUISICION DE MATERIALES	OTROS GASTOS DE OPERACION	SUMA CUANTIA	SUMA INVERSION	TOTAL
DEF. CONF.	TEMP. CONF.	DEF. SIND.	TEMP. SIND.	TOTAL	DEF. CONF.	TEMP. CONF.	DEF. SIND.	TEMP. SIND.	TOTAL							
69	-	88	-	157	12	-	11	-	23	180	312427	1812	23553	337792	40250	378042

CODIFICACION PREXRAMATICA	NOMBRE	ACTIVIDAD Y SUBACTIVIDADES	OBJETIVOS
6310000	FINANZAS		- Determinar y programar las disponibilidades de recursos para cubrir con oportunidad los compromisos del Organismo; así como controlar la cartera nacional y extranjera y contribuir a lograr un mejor aprovechamiento de los fondos.
6311000	PLANEACION Y DESARROLLO		- Lograr el desarrollo de la Gerencia de Finanzas con una infraestructura técnica y administrativa que propicie el cumplimiento de las funciones encomendadas al área, con un mayor grado de eficiencia y eficacia.
6312000	PROGRAMACION		- Lograr la formulación de un adecuado pronóstico de flujo de efectivo -- que sirva de base para la programación oportuna de pagos de los compromisos de la Institución.
6313000	CREDITO Y COBRANZAS		- Realizar con eficiencia y eficacia la función de crédito y cobranza de Petróleos Mexicanos, para lograr un adecuado control de la cartera nacional y extranjera.
6314000	CONTROL DOCUMENTAL		- Controlar la documentación para la programación de pagos a los acreedores del organismo, así como el manejo de los Recursos Humanos, Materiales y Financieros asignados a la Gerencia de Finanzas, buscando su óptimo aprovechamiento.

CONSOLIDACION PROGRAMATICA - PRESUPUESTARIA  
A C T I V I D A D

D E P E N D E N C I A : GERENCIA DE TESORERIA											PRESUPUESTO 1984 (EN MILES DE PESOS)					TOTAL	
PLAZAS AUTORIZADAS					PLAZAS NUEVAS PRESUPUESTADAS					TOTAL DE PLAZAS	PRESUPUESTO 1984 (EN MILES DE PESOS)				SUMA INVERSION	TOTAL	
DEF CONF.	TEMP CONF.	DEF SIND.	TEMP SIND.	TOTAL	DEF CONF.	TEMP CONF.	DEF SIND.	TEMP SIND.	TOTAL		SALARIOS, SALARIO Y PUEST. ESES.	ALMACENAMIENTO DE MATERIALES	OTROS GASTOS DE OPERACION	SUMA INVERSION			
60	-	33	-	93	-	-	-	-	-	93	116862	2979	15450	135291	4990	140281	

CODIFICACION PROGRAMATICA	NOMBRE	ACTIVIDAD Y SUBACTIVIDADES	OBJETIVOS
6320000	TESORERIA		- Administrar eficientemente los recursos del Organismo en las fases de - captación, inversión, movilización y pago.
6321000	PLANEACION Y ORGANIZACION		- Lograr una infraestructura técnica y administrativa que propicie el cum- plimiento de las funciones encomendadas al área, con un mayor grado de eficiencia y eficacia.
6322000	CONTROL BANCARIO		- Controlar y coordinar la ejecución de los programas de captación, aplica- ción e inversión de los ingresos del Organismo.
6323000	CONTROL DE EGRESOS		- Controlar y coordinar la ejecución de pago correspondiente a su área, a fin de que sean congruentes con el presupuesto de caja autorizado y cum- plir así eficientemente con los compromisos contraídos con el Organismo.
6324000	SUPERVISION DE DELEGACIONES DE TESORERIA		- Coadyuvar con la Coordinación Ejecutiva de Tesorería y la Gerencia de - Tesorería, en la supervisión del desarrollo de las funciones de capta- ción, movilización, inversión y aplicación de los recursos financieros del Organismo en las Delegaciones Regionales de Tesorería de Zona.

189

CONSOLIDACION PROGRAMATICA - PRESUPUESTARIA  
ACTIVIDAD

DEPENDENCIA : UNIDAD DE ADMINISTRACION DE RIESGOS										PRESUPUESTO 1984 (EN MILES DE PESOS)						
PLAZAS AUTORIZADAS					PLAZAS NUEVAS PRESUPUESTADAS					TOTAL DE PLAZAS	PRESUPUESTO 1984				SUMA INVERSION	TOTAL
DEF. CONF.	TEMP. CONF.	DEF. SIND.	TEMP. SIND.	TOTAL	DEF. CONF.	TEMP. CONF.	DEF. SIND.	TEMP. SIND.	TOTAL		PERSONAL SUARIO Y FINEST. RES.	ADQUISICION DE MATERIALES	OTROS GASTOS DE OPERACION	SPA OPERACION		
7	1	34	-	42	28	-	6	-	34	76	106206	-	10997947	11204153	22252	11226405

CODIFICACION PROGRAMATICA	HOMBRE	ACTIVIDAD Y SUBACTIVIDADES	OBJETIVOS
6330000		ADMINISTRACION DE RIESGOS	- Lograr la racional e integral administraci3n y control de los riesgos a que est3n expuestos los Recursos Humanos, Materiales, T3cnicos y Financieros de la Instituci3n, mediante la identificaci3n, evaluaci3n, reducci3n y transferencia de los riesgos al aseguramiento o al auto-seguro.
6331000		OPERACION DE SEGUROS Y FIANZAS	- Vigilar y dar cumplimiento a los clausulados de los diferentes seguros y fianzas controlados por la Instituci3n, mediante la eficaz ejecuci3n de las tareas de declarar, reclamar, sustanciar y recuperar. As3 como observar y dar cumplimiento a las diferentes legislaciones que en materia de seguros y fianzas se dicten, tanto a nivel nacional como internacional.
6333200		ESTUDIOS TECNICOS Y CONTRATACION DE SEGUROS Y FIANZAS	- Elaborar los estudios estad3sticos y actuariales necesarios que permitan la forma m3s conveniente de administrar los riesgos a que est3n expuestos los Recursos Humanos, Materiales, T3cnicos y Financieros de la Instituci3n. Estableciendo las medidas necesarias para la prevenci3n y minimizaci3n de los riesgos.
6330000		NORMATIVIDAD	- Dotar a la Unidad de los Sistemas, Manuales, Instructivos y Elementos de Apoyo T3cnico y Administrativo, vigilando que la elaboraci3n de manuales e instructivos se adec3e a las legislaciones nacional e internacional. En materia de seguros y elaborar planes y programas de capacitaci3n, entrenamiento y desarrollo de personal.

1  
1  
1

CONSOLIDACION PROGRAMATICA - PRESUPUESTARIA  
ACTIVIDAD

DEPENDENCIAS: COORDINACION DE CONTRALORIA												PRESUPUESTO 1964 (EN MILLES DE PESOS)					
PLAZAS AUTORIZADAS				PLAZAS UNITARIAS PRESUPUESTADAS					TOTAL DE PLAZAS						SUMMA INVERSION	TOTAL	
DEF. CONF.	TEMP. CONF.	DEF. SIND.	TEMP. SIND.	TOTAL	DEF. CONF.	TEMP. CONF.	DEF. SIND.	TEMP. SIND.	TOTAL	VALIDOS, SALARIO Y PUEST. ETC.	ADQUISICION DE MATERIALES	OTROS GASTOS DE OPERACION	SEA OPERACION				
325		78		403	30		52		82	485	1,803,003	43,316	341,107	3,187,426	65,152	2,252,578	
COORDINACION PROGRAMATICA	NOMBRE	ACTIVIDAD Y SUBACTIVIDADES								OBJETIVOS							
640 0000	PROGRAMA GENERAL DE CONTROL									- Mejorar y fortalecer el control interno de la Institucion en forma integral.							
641 0000	COORDINACION PROGRAMA CAR. (Gerencia de Planeación y Sistema de Contabilidad)									- Apoyar la consolidación e instrumentación del Sistema CAR.							
641 0000	VINCULACION PRESUPUESTO CONTABILIDAD (Gerencia de Planeación y Sistema de Contabilidad)									- Reestructurar el sistema contable y el presupuestal para que sean congruentes y se cuente con un soporte de información contable y presupuestal único y coincidente.- Incluye la creación de un catálogo único de contabilidad.							
641 0000	DISEÑO E IMPLANTACION DEL SISTEMA DE CONTABILIDAD DE COSTOS (Gerencia de Planeación y Sistema de Contabilidad)									- Diseñar e implantar el Sistema de Contabilidad de Costos, para proporcionar a todos los niveles gerenciales, información confiable y oportuna sobre los costos unitarios y departamentales relacionados con la perforación, transformación y distribución de los productos que vende la Empresa.							
641 0000	CONTROL MECANIZADO DE PAGOS (Gerencia de Planeación y Sistema de Contabilidad)									- Desarrollar e implantar un sistema de pagos dentro del ámbito de la Subdirección de Finanzas que permita realizarlos oportunamente; mejorar el control interno de los mismos y servir de elementos de juicio para una adecuada toma de decisiones.							
641 0000	DESCENTRALIZACION DE LA FUNCION DE AUDITORIA. (Gerencia de Planeación y Sistema de Contabilidad)									- Dotar al Organismo de un Sistema de Auditoría Interna Institucional, congruente a las necesidades actuales de la Subdirección de Finanzas.							
641 0000	REESTRUCTURACION DE LAS COORDINACIONES REGIONALES DE ZONA (Gerencia de Planeación y Sistema de Contabilidad)									- Establecer órganos desconcentrados que se conviertan en representantes de la Subdirección de Finanzas y que además apoyen la gestión de la Gerencia de Zona con el soporte de control y la información financiera.							

17

. CONSOLIDACION PROGRAMATICA - PRESUPUESTARIA  
ACTIVIDAD

DEPENDENCIA : COORDINACION DE CONTRALORIA																						
PLAZAS AUTORIZADAS					PLAZAS NUEVAS PRESUPUESTADAS					TOTAL DE PLAZAS	PRESUPUESTO 1984 (EN MILES DE PESOS)											
DEF. CONF.	TEMP. CONF.	DEF. SIIND.	TEMP. SIIND.	TOTAL	DEF. CONF.	TEMP. CONF.	DEF. SIIND.	TEMP. SIIND.	TOTAL		SUELDO, SALARIO Y QUIN. ERS.	ADQUISICION DE MATERIALES	OTROS GASTOS (EXCEPCIÓN)	SUMA OPERATIVA	SUMA INVERSION	TOTAL						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;">MODIFICACION PROGRAMATICA</th> <th style="width: 10%;">NOMBRE</th> <th style="width: 40%;">ACTIVIDAD Y SUBACTIVIDADES</th> <th style="width: 40%;">OBJETIVOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>641 0000</td> <td>MEJORAMIENTO DEL CONTROL INTERNO (Gerencia de Planeación y Sistema de Contabilidad)</td> <td></td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejoramiento del control interno del Organismo.</li> <li>- Actualización de los sistemas y criterios de la contabilidad financiera.</li> <li>- Diseño e implantación del sistema de información financiera que apoye a la dirección de la Empresa en la toma de sus decisiones, mediante el análisis y evaluación de alternativas.</li> <li>- Mantener en operación eficiente, los sistemas y procedimientos contables y administrativos actuales, en tanto sean modificados o sustituidos.</li> <li>- Estudio y, en su caso modificación de la estructura de organización de la Subdirección de Finanzas, para asegurar su adecuación ante las necesidades operativas que se presentan y a los criterios de su titular.</li> <li>- Consolidación del proceso de desconcentración y descentralización de las funciones y actividades contables, presupuestarias de Auditoría y de Tesorería conforme sea requerido por las demandas operativas.</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td>642 0000</td> <td>REESTRUCTURACION DEL SISTEMA CONTABLE PRESUPUESTAL (Gerencia de Contabilidad).</td> <td></td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vincular la contabilidad financiera con la contabilidad programática presupuestaria, a fin de disponer del soporte contable que requiere el control presupuestal.</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>											MODIFICACION PROGRAMATICA	NOMBRE	ACTIVIDAD Y SUBACTIVIDADES	OBJETIVOS	641 0000	MEJORAMIENTO DEL CONTROL INTERNO (Gerencia de Planeación y Sistema de Contabilidad)		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejoramiento del control interno del Organismo.</li> <li>- Actualización de los sistemas y criterios de la contabilidad financiera.</li> <li>- Diseño e implantación del sistema de información financiera que apoye a la dirección de la Empresa en la toma de sus decisiones, mediante el análisis y evaluación de alternativas.</li> <li>- Mantener en operación eficiente, los sistemas y procedimientos contables y administrativos actuales, en tanto sean modificados o sustituidos.</li> <li>- Estudio y, en su caso modificación de la estructura de organización de la Subdirección de Finanzas, para asegurar su adecuación ante las necesidades operativas que se presentan y a los criterios de su titular.</li> <li>- Consolidación del proceso de desconcentración y descentralización de las funciones y actividades contables, presupuestarias de Auditoría y de Tesorería conforme sea requerido por las demandas operativas.</li> </ul>	642 0000	REESTRUCTURACION DEL SISTEMA CONTABLE PRESUPUESTAL (Gerencia de Contabilidad).		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vincular la contabilidad financiera con la contabilidad programática presupuestaria, a fin de disponer del soporte contable que requiere el control presupuestal.</li> </ul>
MODIFICACION PROGRAMATICA	NOMBRE	ACTIVIDAD Y SUBACTIVIDADES	OBJETIVOS																			
641 0000	MEJORAMIENTO DEL CONTROL INTERNO (Gerencia de Planeación y Sistema de Contabilidad)		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejoramiento del control interno del Organismo.</li> <li>- Actualización de los sistemas y criterios de la contabilidad financiera.</li> <li>- Diseño e implantación del sistema de información financiera que apoye a la dirección de la Empresa en la toma de sus decisiones, mediante el análisis y evaluación de alternativas.</li> <li>- Mantener en operación eficiente, los sistemas y procedimientos contables y administrativos actuales, en tanto sean modificados o sustituidos.</li> <li>- Estudio y, en su caso modificación de la estructura de organización de la Subdirección de Finanzas, para asegurar su adecuación ante las necesidades operativas que se presentan y a los criterios de su titular.</li> <li>- Consolidación del proceso de desconcentración y descentralización de las funciones y actividades contables, presupuestarias de Auditoría y de Tesorería conforme sea requerido por las demandas operativas.</li> </ul>																			
642 0000	REESTRUCTURACION DEL SISTEMA CONTABLE PRESUPUESTAL (Gerencia de Contabilidad).		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vincular la contabilidad financiera con la contabilidad programática presupuestaria, a fin de disponer del soporte contable que requiere el control presupuestal.</li> </ul>																			

122

CONSOLIDACION PROGRAMATICA - PRESUPUESTARIA  
ACTIVIDAD

DEPENDENCIA : COORDINACION DE CONTRALORIA																	
PLAZAS AUTORIZADAS					PLAZAS NUEVAS PRESUPUESTADAS					TOTAL DE PLAZAS	PRESUPUESTO 1984 (EN MILLES DE PESOS)						
DEF. CONF.	TEMP. CONF.	DEF. SIND.	TEMP. SIND.	TOTAL	DEF. CONF.	TEMP. CONF.	DEF. SIND.	TEMP. SIND.	TOTAL		SELECC. SALARIO Y PRESF. ESN.	ADQUISICION DE MATERIALES	OTROS GASTOS DE OPERACION	SEMA OPERACION	SUMA INVERSION	TOTAL	
642 0000																	<p>DISENO E IMPLANTACION DEL SISTEMA DE COSTO (Gerencia de Contabilidad).</p> <p>- Disponer de un sistema de costo estructurado con informacion que se derive de la contabilidad, que permite el seguimiento y control de las actividades productivas.</p>
642 0000																	<p>EMISION DE ESTADOS CONTABLES Y FINANCIEROS (Gerencia de Contabilidad).</p> <p>- Mantener la oportuna elaboracion de los Estados Financieros de la Institucion, asi como el mejoramiento de su contenido.</p>
642 000																	<p>DESCONCENTRACION Y DESCENTRALIZACION DE LA AUDITORIA (Por Areas de Responsabilidad). (Gerencia de Auditoria).</p> <p>- Continuar con la observacion de los procesos de desconcentracion y descentralizacion en las Auditorias de Remas y Zonas para estar en condiciones de cumplir con los objetivos basicos de la funcion de Auditoria por Areas de Responsabilidad.</p>
643 0000																	<p>EJECUCION DE REVISIONES PROGRAMADAS (Gerencia de Auditoria)</p> <p>- Construir un mecanismo para el control y la evaluacion de la gestion, tanto administrativa como operativa, contemplando aspectos relativos a la verificacion del cumplimiento de las disposiciones legales, la utilizacion de los recursos humanos, materiales y financieros de los resultados obtenidos y su contribucion a los programas sectoriales y globales.</p>
644 0000																	<p>INTEGRAR A LAS COORDINACIONES REGIONALES DE FINANZAS Y CONTROL EN LAS ZONAS (Jefatura de Coordinaciones Regionales de Finanzas y Control).</p> <p>- Descentralizar las funciones de la Subdireccion de Finanzas y apoyar a las Gerencia de Zona.</p>
644 0000																	<p>DIRIGIR, COORDINAR, SUPERVISAR Y CONTROLAR LAS FUNCIONES DE FINANZAS Y CONTROL EN LAS ZONAS (Jefatura de Coordinaciones Regionales de Finanzas y Control).</p> <p>- Fortalecer regionalmente al control interno, acercando a las Remas y Gerencias de Zona los instrumentos de control que permitan analizar las operaciones.</p>

CONJOLIDACION PROGRAMATICA - PRESUPUESTARIA  
ACTIVIDAD

DEPENDENCIA : COORDINACION DE CONTRALORIA.																					
PLAZAS AUTORIZADAS					PLAZAS NUEVAS PRESUPUESTADAS					TOTAL DE PLAZAS	PRESUPUESTO 1984 (EN MILES DE PESOS)										
DEF. CONF.	TEMP CONF.	DEF. SIND.	TEMP. SIND.	TOTAL	DEF. CONF.	TEMP CONF.	DEF. SIND.	TEMP SIND.	TOTAL		BENEF. SALARIO Y PREST. EDS.	ADQUISICION DE MATERIALES	OTROS GASTOS DE OPERACION	SUMA OPERACION	S U M A I N V E R S I O N	T O T A L					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;">CONFIGURACION PROGRAMATICA</th> <th style="width: 15%;">NOMBRE</th> <th style="width: 40%;">ACTIVIDAD Y SUBACTIVIDADES</th> <th style="width: 35%;">OBJETIVOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>645 0000</td> <td>PROGRAMACION, SEGUIMIENTO Y EVALUACION PROGRAMATICA PRESUPUESTARIA DE LA SUBDIRECCION DE FINANZAS (Unidad de Control de Gestión).</td> <td></td> <td>- Normar y coparticipar en la realización del proceso de programación-presupuestación, control y evaluación de la Subdirección de Finanzas, para el desarrollo de las funciones y el logro de sus objetivos.</td> </tr> </tbody> </table>														CONFIGURACION PROGRAMATICA	NOMBRE	ACTIVIDAD Y SUBACTIVIDADES	OBJETIVOS	645 0000	PROGRAMACION, SEGUIMIENTO Y EVALUACION PROGRAMATICA PRESUPUESTARIA DE LA SUBDIRECCION DE FINANZAS (Unidad de Control de Gestión).		- Normar y coparticipar en la realización del proceso de programación-presupuestación, control y evaluación de la Subdirección de Finanzas, para el desarrollo de las funciones y el logro de sus objetivos.
CONFIGURACION PROGRAMATICA	NOMBRE	ACTIVIDAD Y SUBACTIVIDADES	OBJETIVOS																		
645 0000	PROGRAMACION, SEGUIMIENTO Y EVALUACION PROGRAMATICA PRESUPUESTARIA DE LA SUBDIRECCION DE FINANZAS (Unidad de Control de Gestión).		- Normar y coparticipar en la realización del proceso de programación-presupuestación, control y evaluación de la Subdirección de Finanzas, para el desarrollo de las funciones y el logro de sus objetivos.																		

CONSOLIDACION PROGRAMATICA - PRESUPUESTARIA  
ACTIVIDAD

DEPENDENCIA : GERENCIA DE PLANEACION Y SISTEMAS DE CONTABILIDAD																
PLAZAS AUTORIZADAS					PLAZAS NUEVAS PRESUPUESTADAS					TOTAL	PRESUPUESTO 1984 (EN MILES DE PESOS)					
DEF. CONF.	TEMP. CONF.	DEF. SIND.	TEMP. SIND.	TOTAL	DEF. CONF.	TEMP. CONF.	DEF. SIND.	TEMP. SIND.	TOTAL	DE PLAZAS	SUELOS, SALARIO Y PUESTOS	ADQUISICION DE MATERIALES	OTROS GASTOS DE OPERACION	SUMA OPERACION	S U M A INVERSION	T O T A L
83	107			107						107	115,049	1,435	64,413	180,897	12,039	192,936

CODIFICACION PROGRAMATICA	NOMBRE ACTIVIDAD Y SUBACTIVIDADES	OBJETIVOS
641 0000	<u>COORDINACION PROGRAMA C.A.R.</u>	
641 0100	- Apoyo en la implementación del Sistema C.A.R.	Apoyar la consolidación e instrumentación del Sistema de Control por Areas de Responsabilidad.
641 0000	<u>VINCULACION PRESUPUESTO CONTABILIDAD</u>	
641 0100	- Diagnóstico y Diseño par la Vinculación de Presupuesto Contabilidad.	Reestructurar el Sistema Contable y el Presupuestal para que sean congruentes y de cuenta con un soporte de información contable y presupuestal único y coincidente.- Incluye la creación de un catálogo único de contabilidad.
641 0200	- Implantación de la Vinculación Presupuesto Contabilidad.	
641 0000	<u>DISEÑO E IMPLANTACION DEL SISTEMA DE CONTABILIDAD DE COSTOS</u>	
641 0100	- Diseño del Sistema de Contabilidad de Costos.	Diseñar e implantar el Sistema de Contabilidad de Costos, para proporcionar a todos los niveles gerenciales, información confiable y oportuna sobre los costos unitarios y departamentales relacionados con la perforación, transformación y distribución de los productos que vende la empresa.
641 0200	- Implantación del Sistema de Contabilidad de Costos.	

ANEXO I  
ACTIVIDADES

DEPENDENCIA : GERENCIA DE PLANEACION Y SISTEMA DE CONTABILIDAD																
PLAZAS RUDG (1968)					PLAZAS RUDG (1969)					TOTAL	COMPLEMENTO 1969 (EN MILLES DE PESOS)					
CONF.	TEMP.	DEF. SIND.	TEMP. SIND.	TOTAL	CONF.	TEMP.	DEF. SIND.	TEMP. SIND.	TOTAL	PLAZAS	ADICIONALES	ADQUISICION DE MATERIALES	COMO CALLOS DE OPERACION	OTRA OPERACION	SUMA INVERSION	TOTAL

IDENTIFICACION	NOBRE	ACTIVIDAD Y SUBACTIVIDADES	OBJETIVOS
641 0000	<u>CONTROL MECANIZADO DE PAGOS</u>		Desarrollar e implantar un sistema de pagos dentro del ambito de la Subdirección de Finanzas, que permita realizarlos oportunamente, mejorar el control interno de los mismos y servir de elemento de juicio para una adecuada toma de decisiones.
641 0100		- Desarrollo e implantación de los Sistemas de Control de pagos.	
641 0000	<u>DESCENTRALIZACION DE LA FUNCION DE AUDITORIA</u>		Dotar al organismo de un Sistema de Auditoría Interna Institucional, congruente a las necesidades actuales de la Subdirección de Finanzas.
641 0100		- Oficializar la reubicación e integración de los recursos humanos de auditoría.	
641 0000	<u>REESTRUCTURACION DE LAS COORDINACIONES REGIONALES DE ZONA</u>		
641 0100		- Oficializar la estructura organizacional y de personal de las Coordinaciones Regionales.	
641 0000	<u>MEJORAMIENTO DEL CONTROL INTERNO</u>		Mejoramiento del Control del Organismo.  Actualización de los sistemas y criterios de la Contabilidad Financiera.  Diseño e implantación del Sistema de Información Financiera que apoye a la dirección de la Empresa en la toma de sus decisiones, mediante el análisis y evaluación de alternativas.

CONSEJO EDUCACION PROGRAMATICA - PRESUPUESTARIA  
ACTIVIDAD

DEPENDENCIA : GERENCIA DE PLANEACION Y SISTEMA DE CONTABILIDAD										RECURSOS 1991 (EN MILLAS DE PESOS)					TOTAL	
PLAZAS AUTORIZADAS					PLAZAS NUEVAS INCORPORADAS					TOTAL DE PLAZAS	PRECIOS, SALARIO Y PSEST. ECE.	ADQUISICION DE MATERIALES	OTROS GASTOS DE OPERACION	OTRA INVERSION	SUMA INVERSION	TOTAL
DEF. CONF.	TEMP. CONF.	DEF. SIND.	TEMP. SIND.	TOTAL	DEF. CONF.	TEMP. CONF.	DEF. SIND.	TEMP. SIND.	TOTAL							

CODIFICACION PROGRAMATICA	NOMBRE	ACTIVIDAD Y SUBACTIVIDADES	SUBJETIVOS
			Mantener en operación eficiente, los Sistemas y Procedimientos Contables y Administrativos actuales, en tanto sean modificados o substituidos.
			Estudio y, en su caso, modificación de la estructura de organización de la Subdirección de Finanzas, para asegurar su adecuación ante las necesidades operativas que se presenten y a los criterios de su titular.
			Consolidación del proceso de desconcentración y descentralización de las funciones y actividades contables, presupuestarias, de auditoría y de tesorería, conforme sea requerido por las demandas operativas.
641 0100	- Diseño de los cambios para actualizar los sistemas y Procedimientos de Control Interno.		Adapter y/o diseñar o implantar los Sistemas de Control Interno y Contables para lograr:
641 0200	- Implantación de los cambios para actualizar los Sistemas y Procedimientos de Control Interno.		-Actualizar los sistemas en operación y atender las demandas de los Auditores Externos en cuanto a control externo se refiere. -Que la información financiera del Organismo, sea confiable, oportuna, completa y única. -El adecuado control que protege al patrimonio del Organismo. -Mejorar la eficiencia en las operaciones de Organismo.
641 0300	- Actualización de los criterios contables.		

GERENCIA EN EMPRESAS DE TRANSFORMACION  
ACTIVIDAD

GERENCIA EN EMPRESAS DE TRANSFORMACION - TRANSFORMACIONAL																
DEPENDENCIA : GERENCIA DE PLANEACION Y SISTEMAS DE CONTABILIDAD																
PLAZAS ANTIGUAS					PLAZAS NUEVAS RESERVAZADAS					TOTAL DE PLAZAS	PERIODO: 1950 (EN MILLES DE PESOS)					
DEF. CONF.	TEMP. SIND.	DEF. SIND.	TEMP. SIND.	TOTAL	DEF. CONF.	TEMP. SIND.	DEF. SIND.	TEMP. SIND.	TOTAL		SALDO AL 1/1	ADQUISICION Y RESERVAZ.	OTROS GASTOS DE OPERACION	SEA OPERACION	SUMA INVERSION	TOTAL

CATEGORIA PROYECTIVA	NOMBRE ACTIVIDAD Y SUBACTIVIDADES	OBJETIVOS
641 0400	- Implementación y Difusión de los criterios contables.	Actualizar, implementar y dar difusión a los criterios contables para adecuarlos a las necesidades que las operaciones actuales de la empresa requieren.
641 0500	- Sistema de Información Gerencial.	Proporcionar información para uso interno y externo; conformar y operar un Sistema de Información Gerencial.
641 0600	- Mantenimiento de la estructura orgánica de la Subdirección de Finanzas.	Implantar los sistemas y procedimientos de control interno e información financiera del Organismo y realizar la capacitación que le sea relativa. Mantener la organización de la Subdirección de Finanzas acorde a la operación que realiza.

CONSOLIDACION PROGRAMATICA - PRESUPUESTARIA  
ACTIVIDAD

DEPENDENCIA : GERENCIA DE CONTABILIDAD											PRESUPUESTO 1984 (EN MILES DE PESOS)					
PLAZAS AUTORIZADAS:					PLAZAS NUEVAS PRESUPUESTADAS					TOTAL DE PLAZAS	PRESUPUESTO				SUMA INVERSION	TOTAL
DEF CONF.	TEMP CONF.	DEF SIND.	TEMP SIND.	TOTAL	DEF CONF.	TEMP CONF.	DEF SIND.	TEMP SIND.	TOTAL		RELOC. Y PREST. EOB.	SALARIO DE MATERIALES	OTROS GASTOS OPERACION	OTRA OPERACION		
136	158	1,480	372	2,146	39	12	61	(16)	96	2,242	2'305,218	82,340	143,902	2'531,460	189,550	2'721,010

CODIFICACION PROGRAMATICA	NOMBRE ACTIVIDAD Y SUBACTIVIDADES	OBJETIVOS
6420000	CONTABILIDAD	- Normar criterio para el registro contable de las operaciones y obtener los Estados Financieros de la Institución, manteniendo la oportuna elaboración de los mismos, así como el mejoramiento de la información cuantitativa y cualitativa de su contenido y presentación.
6421100	CONSOLIDACION DE INFORMACION CONTABLE Y FINANCIERA	- Integrar la información contable y financiera por áreas de responsabilidad así como la elaboración de estados contables consolidados, observando los Principios de contabilidad generalmente aceptados, a fin de emitir los Estados Financieros de la Institución, conforme a las disposiciones de la Secretaría de Programación y Presupuesto y demás dependencias globalizadas del Sector Central.
6422100	COSTOS	- Determinar los costos unitarios de crudo, gas y productos refinados y petroquímicos y elaborar los cuadros de costos que le son relativos.
6423100	DESCONCENTRACION Y DESCENTRALIZACION DE LAS FUNCIONES DEL AREA DE CONTABILIDAD.	- Actualizar y adecuar los sistemas y procedimientos contables a las necesidades de la desconcentración y descentralización de las funciones del área contable.
6424 00	ACORRENTAMIENTO DE REGISTROS CONTABLES.	- Eliminar el atraso existente en la contabilización de operaciones, mediante el análisis y optimización, tanto de los procedimientos establecidos, como de información.

CONSOLIDACION PROGRAMATICA - PRESUPUESTARIA  
ACTIVIDAD

DEPENDENCIA : GERENCIA DE CONTABILIDAD											PRECUESTO 1994 (EN MILLES DE PESOS)					
PLAZAS AUTORIZADAS					PLAZAS NUEVAS PROGRAMADAS					TOTAL DE PLAZAS	RECURSOS Y PRES. DIS.	ADQUISICION DE MATERIALES	OTROS GASTOS DE OPERACION	SUA CITACION	SUMA INVERSION	TOTAL
DEF CONF.	TEMP CONF.	DEF SIND.	TEMP SIND.	TOTAL	DEF CONF.	TEMP CONF.	DEF SIND.	TEMP SIND.	TOTAL							
6425	OO	DEPURACION DE REGISTROS CONTABLES									-	llevar a cabo un análisis exhaustivo de los libros y auxiliares de contabilidad, con el fin de detectar y corregir anomalías de codificación y registro, a efecto de que el saldo de las diferentes cuentas, refleje fielmente el resultado de las operaciones realizadas por la Institución.				
6426	OO	AGILITACION EN EL TRAMITE DE PAGOS									-	Optimizar los procedimientos establecidos, para activar los trámites que permita realizar el pago oportuno a proveedores, contratistas y terceros.				
6427	OO	REESTRUCTURA DEL SISTEMA CONTABLE-PRESUPUESTAL									-	Vincular la contabilidad financiera con la contabilidad programática presupuestaria, a fin de disponer del soporte contable que requiere el control presupuestal.				
6428	OO	DISEÑO O IMPLANTACION DEL SISTEMA DE COSTOS									-	Disponer de un sistema de costos estructurado con información que se derive de la contabilidad, que permita el seguimiento y control de las actividades productivas, para que dicha información pueda ser usada como herramienta en la toma de decisiones.				
6429	TOO	PROGRAMACION/PRESUPUESTACION DE LA ACTIVIDAD DE LA GERENCIA DE CONTABILIDAD									-	Programar y Presupuestar con oportunidad las actividades de la Gerencia de Contabilidad, Planeación que permitirá controlar y evaluar los resultados de la gestión.				

CONSOLIDACION PROGRAMATICA - PRESUPUESTARIA  
A C T I V I D A D

DEPENDENCIA : GERENCIA DE AUDITORIA										PRESUPUESTO 1984 (EN MIL. DE PESOS)						
PLAZAS AUTORIZADAS					PLAZAS NUEVAS PRESUPUESTADAS					TOTAL DE PLAZAS					SUMA INVERSION	TOTAL
DEF. CONF.	TEMP. CONF.	DEF. SIND.	TEMP. SIND.	TOTAL	DEF. CONF.	TEMP. CONF.	DEF. SIND.	TEMP. SIND.	TOTAL		SUELDO, SALARIO Y BENEF. RES.	ADQUISICION DE MATERIALES	OTROS GASTOS DE OPERACION	SUMA INVERSION		
	27		7	1	262	-	-	-	-	-	312'029	4'035	21'568	337'632	70'000	407'632

CODIFICACION PROGRAMATICA	NOMBRE	ACTIVIDAD Y SUBACTIVIDADES	OBJETIVOS
6430000	AUDITORIA		- Planear, normar, organizar, coordinar y controlar el Sistema Institucional de Auditoria, que permita condicionar con los funcionarios en la evaluación de la ejecución de sus programas a través de la revisión de las operaciones del organismo.
6431 00	DESCONCENTRACION Y DESCENTRALIZACION DE LA FUNCION DE AUDITORIA EN EL ORGANISMO		- Consolidar el proceso de desconcentración en Zonas y descentralización en Ramas de la Función de Auditoria de manera que su alcance y cobertura sean las adecuadas para la Institución.
6432T00	NORMAR, COORDINAR Y EVALUAR EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE LAS UNIDADES DE AUDITORIA DE RAMA		- Lograr la uniformidad de la Función de Auditoria en las Ramas, mediante la concentración de la normatividad, así como controlar, evaluar y vigilar - que en el desarrollo de las revisiones sean acordes con las directrices - marcadas por la Gerencia de Auditoria.
6433T00	NORMAR, COORDINAR Y EVALUAR EL DESARROLLO DE LAS UNIDADES DE AUDITORIA DE ZONA.		- Lograr que la Función de Auditoria en las Zonas sea uniforme mediante la elaboración de la Normatividad específica de cada centro de trabajo, así como controlar, evaluar y vigilar que el desarrollo de las actividades de Auditoria en las Zonas sean acordes con las directrices marcadas por la Gerencia.
6434T00	ATENDER LAS SOLICITUDES DE REVISION FUERA DE PROGRAMA QUE PRESENTEN LAS AUTORIDADES DEL ORGANISMO Y ENTIDADES DEL GOBIERNO FEDERAL.		- Atender las demandas fuera de programa que soliciten las diversas áreas - de la Institución y las Entidades del Gobierno Federal.
6435T00	DESARROLLO TECNOLÓGICO DE LA FUNCION DE AUDITORIA		- Desarrollar y coordinar los instrumentos técnicos que apoyen la ejecución de las auditorías, congruentes con las directrices marcadas por la Gerencia y por la Secretaría de la Contraloría General de la Federación.

CONSOLIDACION PROGRAMATICA - PRESUPUESTARIA  
ACTIVIDAD

DEPENDENCIA : GERENCIA DE AUDITORIA											PRESUPUESTO 1984 (EN MILLES DE PESOS)					TOTAL	
PLAZAS AUTORIZADAS					PLAZAS NUEVAS PRESUPUESTADAS					TOTAL DE PLAZAS	SELDOS, SALARIO Y FINEST. ERS.	ADQUISICION EN MATERIALES	OTROS GASTOS DE OPERACION	REM. OPERACION	SUMA INVERSION	TOTAL	
DEF. CONF.	TEMP. SIND.	DEF. SIND.	TEMP. SIND.	TOTAL	DEF. CONF.	TEMP. CONF.	DEF. SIND.	TEMP. SIND.	TOTAL								

CODIFICACION PROGRAMATICA	NOMBRE	ACTIVIDAD Y SUBACTIVIDADES	OBJETIVOS
6436 00	DESARROLLO DE LA AUDITORIA EN INFORMATICA		- Desarrollar la especialidad de Auditoria en Informática en el organismo para apoyar y fortalecer la Función de Auditoría.
C-37700	ATENDER LAS QUEJAS Y DENUNCIAS PRESENTADAS EN CONTRA DE LOS SERVIDORES PUBLICOS		- Proporcionar a cualquier interesado, las facilidades necesarias para presentar sus quejas y denuncias en contra de los Servidores Públicos por motivo del incumplimiento de sus obligaciones e irregularidades en la prestación del servicio público.
6438700	CONTROLAR LOS RECURSOS HUMANOS, FINANCIEROS Y MATERIALES ASIGNADOS A LA GERENCIA		- Contribuir con la Gerencia en la administración de los recursos financieros y materiales acorde con las disposiciones Institucionales.

CONSOLIDACION PROGRAMATICA - PRESUPUESTARIA  
ACTIVIDAD

DEPENDENCIA : JEFATURA DE COORDINACIONES REGIONALES DE FINANZAS Y CONTROL																
PLAZAS AUTORIZADAS					PLAZAS NUEVAS PRESUPUESTADAS					TOTAL DE PLAZAS	PRESUPUESTO 1981 (EN MILLES DE PESOS)					
DEF. CONF.	TEMP. CONF.	DEF. SIND.	TEMP. SIND.	TOTAL	DEF. CONF.	TEMP. CONF.	DEF. SIND.	TEMP. SIND.	TOTAL	BUELOG, SALARIO Y PREST. EDS.	ADQUISICION DE MATERIALES	OTROS GASTOS DE OPERACION	SUMA OPERACION	SUMA INVERSION	TOTAL	
6440TOO																- Fortalecer Regionalmente el Control interno acercado a las Ramas y Gerencias de Zona, los instrumentos de Control que permitan analizar las operaciones y faciliten la toma de decisiones.
6441TOO																- Coadyuvar en el control de los recursos financieros asignados a los Centros de Trabajo de la Zona y facilitar Regionalmente a los titulares el conocimiento de la situación en que se encuentra el presupuesto en sus diferentes etapas.
6442TOO																- Satisfacer las necesidades de información financiera y contable para facilitar la toma de decisiones Regionalmente y por Rama e incrementar la confiabilidad de su contenido.
6443TOO																- Evaluar permanentemente el Control interno a nivel Regional cumpliendo con los programas de Trabajo aprobados por la Gerencia de Auditoría.
6444TOO																- Apoyar a la Gerencia de Tesorería en el cumplimiento de la Normatividad que sobre captación, movilización, inversión y aplicación de Recursos Financieros, emita dicha Dependencia.
6445TOO																- Estar en condiciones de crear, modificar y/o actualizar los sistemas, procedimientos y estructuras orgánicas de las Dependencia Regionales.

CONSOLIDACION PROGRAMATICA - PRESUPUESTARIA  
ACTIVIDAD

DEPENDENCIA : GERENCIA DE INFORMATICA																
PLAZAS AUTORIZADAS					PLAZAS NUEVAS PRESUPUESTADAS					TOTAL DE PLAZAS	PRESUPUESTO 1981 (EN MILES DE PESOS)					
DEF. CONF.	TEMP. CONF.	DEF. SIND.	TEMP. SIND.	TOTAL	DEF. CONF.	TEMP. CONF.	DEF. SIND.	TEMP. SIND.	TOTAL		RELIGIOS, SALARIO Y PREST. VES.	ADQUISICION DE MATERIALES	OTROS GASTOS DE OPERACION	OTRA OPERACION	SUMA DE GASTOS	TOTAL
314	87	608	119	1150	209			155		364	1774349.138	DL\$ 393000	DL\$ 125000	644382.315	DL\$ 1200000	DL\$ 1718000
CONDICION PROGRAMATICA	ROMBE	ACTIVIDAD Y SUBACTIVIDADES								OBJETIVOS						
6010J00		APROVISIONAMIENTO DE RECURSOS Y PRESTACION DE SERVICIOS INFORMATICOS.								- Detectar e identificar las necesidades de información de los diferentes dependencias de la empresa; adquirir y proporcionar los recursos necesarios para su satisfacción, así como establecer las políticas y normas que regulen la función Informática.						
6011J00		DESARROLLO, CONSTRUCCION E IMPLANTACION DE SISTEMAS								- Proveer las diferentes ramas de la empresa con los sistemas de información solicitadas por estas para la optimización de sus operaciones.						
6012J00		PROCESO ELECTRONICO								- Planear, operar y mantener los equipos de procesamiento electrónico de datos que se requieran para el desarrollo, implantación y operación de los sistemas computerizados, tanto técnicos como administrativos.						
6013J00		GESTION ADMINISTRATIVA								- Desarrollar e implantar los mecanismos administrativos que permitan alcanzar los objetivos de la Gerencia. Coordinar y dictaminar los estudios de viabilidad que sobre compra, venta o sustitución de equipos informáticos y aplicación e implantación de paquetes de programación (Software), elabore cualquier dependencia de la empresa.						
6014J00		COORDINACION Y CONTROL DE PROYECTOS INFORMATICOS								- Planear, coordinar y controlar los proyectos de la Gerencia para la consecución óptima de sus objetivos.						

CONSOLIDACION PROGRAMATICA - PRESUPUESTARIA  
A C T I V I D A D

DEPENDENCIA : UNIDAD FISCAL										PRESUPUESTO 1964 (EN MILES DE PESOS)						
FLAZAS AUTORIZADAS					FLAZAS BREVES PRESUPUESTADAS					TOTAL DE FLAZAS	SERVICIOS, SALARIOS Y COSTOS	ADQUISICION DE MATERIALES	OTROS GASTOS DE OPERACION	SUMA GERACION	SUMA INVERSION	TOTAL
DEF. CONF.	TEMP. CONF.	DEF. SIND.	TEMP. SIND.	TOTAL	DEF. CONF.	TEMP. CONF.	DEF. SIND.	TEMP. SIND.	TOTAL							
43	27	16		86		19		1	20	106	148'730	2'153	8'261	159'144	33'457	192'601

CODIFICACION PROGRAMATICA	HOMBRE	ACTIVIDAD Y SUBACTIVIDADES	OBJETIVOS
60210	JEFATURA		- Planear, sistematizar, normar, operar, coordinar, evaluar y controlar el regimen fiscal de la institucion, coadyuvando en el desarrollo y cumplimiento de las politicas presupuestales y financieras del organismo, mediante la instrumentación de las medidas tendientes a racionalizar los aspectos fiscales y parafiscales de la Institución.
60220	PLANEACION FISCAL		- Reformar los instrumentos de captación análisis y evaluación de datos básicos que tengan influencia directa o indirecta sobre las obligaciones tributarias del organismo, para determinar las politicas fiscales más idóneas en función de su capacidad contributiva y en concordancia y coadyuvancia con los aspectos y objetivos de la planeación financiera institucional.
60230	OPERACION FISCAL		- Mejorar los mecanismos de cumplimiento de obligaciones fiscales, para que BRENX continúe aportando con certeza y puntualidad los recursos financieros que, conforme a su regimen impositivo, le son requeridos por el Gobierno Federal.
60240	PROCURACION FISCAL		- Vigorizar las herramientas de representación y procuración ante autoridades fiscales y administrativas para evitar desviaciones en la aplicación e interpretación del regimen fiscal del Organismo, que puedan originar afectaciones en su situación financiera; obtener resoluciones y criterios que den certeza a su relación tributaria y promover la recuperación de subsidios y otros créditos a su favor, mediante la apertura de canales oficiales de negociación o el mejoramiento de los existentes.

CONSOLIDACION PROGRAMATICA - PRESUPUESTARIA  
ACTIVIDAD

DEPENDENCIA: UNIDAD FISCAL																
PLAZAS AUTORIZADAS					PLAZAS NUEVAS PRESUPUESTADAS					TOTAL DE PLAZAS	PRESUPUESTO 1994 (EN MILES DE PESOS)					
DEF. CONF.	TEMP. CONF.	DEF. SIND.	TEMP. SIND.	TOTAL	DEF. CONF.	TEMP. CONF.	DEF. SIND.	TEMP. SIND.	TOTAL		RENTAS, SALARIOS Y PREST. ESI.	ADQUISICION DE MATERIALES	OTROS GASTOS DE OPERACION	SUMA INVERSION	SUMA TOTAL	

CODIFICACION PROGRAMATICA	NOMBRE	ACTIVIDAD Y SUBACTIVIDADES	OBJETIVOS
60250	TECNOLOGIA Y COORDINACION FISCAL		- Ampliar el marco de difusión, asesoría, asistencia técnica y apoyo operativo a nivel central y regional, para proporcionar un mejoramiento sustancial en la comprensión y manejo de los asuntos fiscales de la Institución, depurar los conductos de colaboración y coordinación Inter-áreas y conocer en forma más directa y precisa la problemática a que se enfrentan los organismos operativos, a fin de poner en vigor las soluciones que permitan eliminar las incidencias y sobrecargas impositivas generadoras de implicaciones financieras negativas.
60260	EVALUACION Y CONTROL FISCAL		- Iniciar, una vez que se disponga de los recursos humanos necesarios, un programa de evaluación integral del cumplimiento de obligaciones fiscales, para detectar desviaciones y apoyar las acciones que en su caso se tomen respecto de las áreas en donde se origine.
60270	ORGANIZACION Y SISTEMAS		- Proporcionar una estructura orgánica y operativa acorde con la importancia y trascendencia de las funciones de la Unidad, así como diseñar y poner en funcionamiento los sistemas mecanizados que permitan optimizar la captación oportuna y fidedigna de la información necesaria para cumplir obligaciones fiscales, así como mantener, actualizar y mejorar los existentes, y conducir, finalmente, con los elementos que permitan la toma superior de decisiones.

106

## CONCLUSIONES

Podríamos concluir diciendo, que si bien es cierto que hasta ahora los resultados obtenidos por el presupuesto por programas no son los que se han esperado, también podemos decir que el problema fundamental en las deficiencias mostradas en la práctica, no tan solo obedecen a la estructura conceptual y metodológica de la técnica, sino que, consideramos influyen otra serie de factores.

Existen diversas opiniones en relación a que hoy día esta técnica presupuestaria es obsoleta, sin embargo pensamos; que la orientación de los planes y programas y la falta de vinculación entre la política económica aplicada con la realidad nacional, son factores que influyen directamente en el éxito de la aplicación de estos instrumentos de planificación, es decir, los propios elementos que conforman el esquema de la planificación en México no están bien definidos y como sabemos a la fecha la planificación en países como el nuestro no ha tenido grandes avances en las etapas de ejecución, control y evaluación, se puede afirmar que casi se queda a nivel de formulación poco podemos esperar de cualquier instrumento planificación, política económica, etc.

Precisamente la aplicación de este tipo de instrumentos, como el presupuesto por programas, pueden coadyuvar en el fortalecimiento de las etapas del proceso de planificación antes referidas, dadas las condiciones económicas y sociales, que impiden actualmente adquirir otros esquemas de sistema económico, por lo que no se debe pensar en la obsolescencia del presupuesto por programas ya que se puede utilizar para intentar propiciar una mejor planificación, a través de una aplicación más contundente.

Por otra parte, los organismos planificadores se han quedado al margen de la vida administrativa de sus países, por lo cual la evolución de la planificación, ha tenido por fuerza que detenerse.

Es muy común el que exista pleno acuerdo sobre la necesidad de reformar los sistemas de presupuesto y planificación. Se llega inclusive al convencimiento de que sólo una estrecha vinculación entre ellos puede dar los frutos que se esperan, pero en la práctica tales deseos no se expresan en decisiones concretas que pongan fin a los desajustes, la concepción de las mismas reformas y de las estrategias para su implantación.

En muchos países los planes que se formulan guardan poca relación, con la capacidad administrativa del país y la disposición del gobierno para llevarlos a cabo, si las metas de la planificación han de ser realistas, deben encontrar alguna forma de medir la eficiencia administrativa y la falta de voluntad política. Mejorar los organismos de presupuesto pudiera también ser más importante en esos países que mejorar los organismos de planeación.

También se encuentran fallas derivadas de la carencia, en los volúmenes de gastos, desconocimiento por parte de los organismos de presupuesto, de los aspectos operativos del plan y deficiencia en la coordinación de acciones de los órganos de presupuesto y los de planificación.

Con frecuencia en los países en desarrollo se deja comprender que la inversión no basta por sí misma para alcanzar el desarrollo y que una política adecuada, así como las medidas administrativas y de organización precedentes, son casi siempre más importantes para el desarrollo que el aumento de la inversión.

Otro de los graves problemas existentes en torno a la coordinación entre planes y presupuestos, es la falta de integración del contenido del plan anual en los presupuestos y de la información económica general que requiere la planificación.

Dentro de los factores o causas que provocan la falta de coordinación entre la planificación y el presupuesto, tenemos:

- La planificación teórica del sistema de planificación, establece una vinculación perfecta entre el presupuesto y el plan, con mucha frecuencia se observan divergencias entre ambas, las cuales no surgen de la teoría en sí, sino de inconvenientes en su aplicación.

- Los planes de largo plazo no comprometen la acción de los gobiernos ni obligan a una racionalización de los métodos por los cuales se toman las decisiones de corto plazo.
- Los planes de mediano plazo presentan los objetivos y acciones a desarrollar sectorialmente, el presupuesto por el contrario establece metas a cada institución pero sin visión sectorial integrada y adecuada.
- El plan a veces, no enuncia en forma suficientemente orgánica las funciones específicas que debe desempeñar el sector público.
- Otro factor causante de divergencias entre el plan y el presupuesto es el incumplimiento de los objetivos previstos en el primero, con respecto a la política financiera y la movilización de recursos. El presupuesto no logra la aplicación del plan por el mero hecho de contener disposiciones para ejecutar un programa del sector público entran en juego una serie de medidas de política financiera que afectan a la realización del programa del sector privado, la utilización de ahorro para financiar el desarrollo y la afirmación de objetivos políticos en materia de precios y pagos exteriores.
- Las técnicas de planificación de las actividades públicas han sido poco desarrolladas y por tanto, no existe un sistema integral de clasificación detallada de las actividades económicas que comprenda a las clasificaciones presupuestarias. La clasificación de funciones, programas y subprogramas es la técnica de presupuesto funcionales, no tienen una correspondencia lógica con una clasificación general de las actividades económicas.

Es necesario considerar que los motivos que inducen a la aplicación de esta técnica son perfectamente claros, pues los nuevos modelos económicos y sus correspondientes políticas, así como la creciente participación del Sector Público en la actividad socioeconómica en los países del área hacen del presupuesto ya no un complicado documento de cifras, sino un verdadero instrumento de política socioeconómica, de planificación de corto plazo y de racionalidad administrativa.

Definitivamente, no es posible presupuestar acciones que no han sido adecuadamente programadas y racionalmente previstas para el corto, mediano y largo plazo. De esta manera, los objetivos que se persiguen con el uso de una técnica racional y coherentes, como la Programación Presupuestaria, ante las rigideces económico-financieras y administrativas imperantes del Sector Público, no son solo procurar la eficiencia, sino, fundamentalmente, a través de ella, el alcanzar metas concretas para la satisfacción de las necesidades presentes y futuras de la sociedad.

En los países en proceso de desarrollo donde la planificación y el presupuesto se encuentran en pleno proceso de implementación, existen una serie de problemas comunes que se considera conveniente comentarlos.

Es muy común confundir la planificación con la elaboración de un plan. De allí que a veces se diga que existen países que tienen un plan y no un sistema de planificación, que comprenda la actividad económica, las estructuras social y política en un todo perfectamente integrado.

En la práctica no se ha logrado demostrar, hasta el momento, que el desarrollo sólo se alcanza a través de la planificación, aún cuando desde el punto de vista teórico resulte razonable y esto es perfectamente entendible por las razones ya expuestas; como la falta de correspondencia entre los planes de desarrollo y la realidad económica y social concreta; la separación entre la formulación del plan y las medidas tendientes a su ejecución; la dificultad para entender el nexo que existe entre las metas de un plan y la política y demás medidas que se requieren para alcanzar las metas predeterminadas.

G L O S A R I O   D E   T E R M I N O S

"A"

ACTIVIDAD -

Acción que debe contemplar tanto el programa como el subprograma de operación para poder alcanzar su meta; es la ejecución de ciertos procesos o tareas específicas para la consecución de la meta.

ADEUDO DE EJERCICIOS FISCALES ANTERIORES (ADEFAS)

Conjunto de obligaciones contraídas, devengadas, contabilizadas y no pagadas al cierre o terminación del ejercicio fiscal.

AMPLIACION PRESUPUESTARIA

Aumento que se realiza a las asignaciones originales de un concepto de origen ya existente, la cual puede ser líquida o compensada.

AMPLIACION COMPENSADA (ADECUACION)

Aumento a la asignación original de un concepto de origen proveniente de una reducción por igual suma la asignación de uno o varios conceptos presupuestarios de la misma área y que no altera el total de su presupuesto.

AMPLIACION LIQUIDA

Aumento a la asignación original de un concepto de origen que incrementa el total del presupuesto de un área; por su procedencia puede ser derivada de una reducción a la asignación de uno o varios conceptos presupuestarios de otras áreas o de un aumento en los ingresos; en este último caso implica también un incremento al Presupuesto de Egresos del Organismo.

ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO

Estimación del gasto a efectuar por cada área de la Intitución que es proporcionada a la Subdirección de Planeación y Coordinación, para su análisis y evaluación. Esta información es la base para la definición de las cifras definitivas del gasto y la formulación del Proyecto de Presupuesto de Egresos del Organismo para el siguiente ejercicio.

#### ASIGNACION PRESUPUESTARIA

Importe destinado a cubrir las erogaciones previstas en programas, subprogramas, proyectos y unidades presupuestarias, necesarias para el logro de los objetivos-- y metas programadas.

#### ASIGNACION MODIFICADA

Importe de la asignación original, más las afectaciones presupuestarias que pueden ser ampliaciones o reducciones. Se le denomina también asignación definitiva o neta. Se conoce también como presupuesto modificado.

#### ASIGNACION ORIGINAL

Importe consignado en el Presupuesto de egresos de la Federación aprobado por la H. Cámara de Diputados.

#### AVANCE FINANCIERO

Reporte que permite conocer el desarrollo que va presentando el gasto durante su - ejecución, en un período determinado.

#### AVANCE FISICO

Reporte que permite conocer la realización en términos de metas que van teniendo -- cada uno de los programas y que posibilita a los responsables de los mismos a conocer la situación que guardan durante su ejecución.

"C"

#### CALENDARIO DE METAS

Establecimiento de fechas en las que se estipula el período en que deben cumplirse las metas programadas por las áreas.

#### CONCEPTO DE ORIGEN

Elemento de la Clasificación por Objeto del Gasto que constituye subconjuntos homogéneos y ordenados en forma más específica, de la desagregación de los bienes y - servicios.

## CATALOGO

Lista ordenada de elementos a través de los cuales se expresan en forma desagregada las acciones que se pretende llevar a cabo en un proceso determinado.

## CATEGORIAS PROGRAMATICAS

Elementos a través de los cuales se expresan en forma desagregada y jerarquizada las acciones y metas que el Organismo pretende llevar a cabo en el desarrollo de sus funciones.

## CONTROL PRESUPUESTARIO

Etapa del proceso presupuestario que consiste en el registro de las operaciones realizadas durante el ejercicio presupuestal, a fin de verificar y valorar las acciones emprendidas y apreciar el cumplimiento de los propósitos y políticas fijados previamente.

## CORTO PLAZO

Período convencional generalmente aceptado de un año, en el que los programas operativos determinan y orientan en forma detallada las decisiones y el manejo de los recursos para la realización de las acciones concretas.

## COSTO

Valorización monetaria de la suma de recursos y esfuerzos que son invertidos para la producción de un bien o de un servicio.

## COSTO DE INVERSION

Valoración monetaria de la suma de recursos y esfuerzos invertidos con el fin de aumentar la capacidad de producción de la entidad.

## COSTO DE OPERACION

Valorización monetaria de la suma de recursos destinados a la administración, operación y funcionamiento de la entidad.

"D"

## DIVISAS

función del Banco Central de monedas, billetes y efectos mercantiles (cheques, giros, letras de cambio, órdenes de pago) de cualquier país extranjero.

"E"

#### EGRESO

Erogación o salida de recursos financieros, motivada por el compromiso de liquidación de algún bien o servicio recibido o por algún bien o servicio recibido o por algún otro concepto.

#### EJERCICIO REAL

Suma de las erogaciones realizadas contra órdenes de pago y otros documentos presupuestarios en un determinado período de tiempo.

#### EJERCIDO COMPROMETIDO

Monto de los bienes obtenidos o servicios devengados y convenidos previamente con documentos presupuestarios.

#### ESTADO ANALITICO DE PROGRAMAS

Presentación contable que muestra la desagregación del Gasto del Organismo en clasificación administrativa a nivel de programa, el ejercicio real y las variaciones resultantes entre la asignación y el ejercicio del presupuesto.

#### ESTRUCTURA FUNCIONAL

Ordenamiento de acciones emprendidas y servicios proporcionados por el Sector Público, agrupados y ordenados de acuerdo con la coordinación de objetivos establecidos por la estructura del plan nacional. Está formada por las categorías de función y subfunción que derivan posteriormente en programas y subprogramas del Sector Público.

#### ESTRUCTURA PROGRAMATICA

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. Se conoce también como Aperтура Programática.

"F"

### FINANCIAMIENTO

Recursos financieros que el organismo obtiene para cubrir un déficit presupuestario; o recursos provenientes de un superávit presupuestario. El financiamiento se contrata dentro o fuera del país para obtener créditos, empréstitos y otras obligaciones derivadas de la suscripción o emisión de títulos de crédito o cualquier otro documento pagadero a plazo.

### FLUJO DE EFECTIVO

Estado que muestra el movimiento de ingresos y la disponibilidad de fondos a una fecha determinada,

### FORMULACION

Etapa del proceso presupuestario que consiste en la interpretación de la información proveniente de la planeación y la programación para traducirse al Presupuesto de Egresos, mediante la aplicación de una serie de normas, lineamientos y procesos.

"G"

### GASTO

Erogación que llevan a cabo las áreas para adquirir los medios necesarios en la realización de sus actividades de producción de bienes o prestación de servicios.

### GASTO ASIGNABLE POR PROGRAMAS

Erogación que, por su naturaleza, se aplica o identifica con cada uno de los programas del Presupuesto de Egresos del Organismo.

### GASTO CORRIENTE

Erogación en servicios y otros gastos diversos que para atender la operación permanente y regular de sus unidades productoras de bienes y servicios, realizan las áreas de la Institución.

### GASTO DE CAPITAL

Erogación en bienes, servicios y otros gastos destinados a incrementar la capaci--

dad de operación administrativa o productiva de las áreas de la Institución, los cuales se reflejan en un incremento de los activos fijos patrimoniales o de capital.

#### GASTO DE CONSERVACION

Erogación de inversión destinada a la reconstrucción de obras de infraestructura física y a la reparación de los bienes de capital de las áreas del organismo.

#### GASTO DEVENGABLE

Es el gasto real o virtual cuyo registro se efectúa en el momento de realizar las operaciones de bienes y servicios que se adquieren y que afecta los resultados financieros de una área, aún cuando el pago sea anterior o posterior al ejercicio.

#### COSTO DEVENGADO

Es el momento de la afectación del gasto, a partir de la asignación presupuestaria determinada por la S.P.F., el cual implica un compromiso y obligación a cubrir por concepto de bienes y servicios, aún cuando la recepción, consumo o pague sea anterior o posterior a dicho compromiso o afectación.

#### GASTO EFECTIVO

Erogación que representa un movimiento real de salida de efectivo, aún cuando la operación no corresponda al ejercicio presupuestal actual.

#### GASTO ESPERADO

Erogación presupuestaria que se estima sea realizada, con el fin de calcular el monto del gasto total que alcanzará éste al cierre del ejercicio.

#### GASTO PAGADO

Erogación que corresponde a la parte del presupuesto ejercido y liquidado por el Organismo por conducto de la Tesorería y Finanzas, con base en la documentación comprobatoria correspondiente.

"I"

#### INVERSION FINANCIERA

Erogaciones destinadas a la adquisición de bonos y acciones del mercado de valores con el propósito de crear reservas y financiamientos.

### INVERSION FISICA

Erogaciones que se destinan a la construcción y/o conservación de obras y a la adquisición de bienes de capital.

"L"

### LARGO PLAZO

Periodo convencional de más de seis años, utilizado generalmente en la planeación para definir el lapso en el que se alcanzarán los objetivos nacionales de desarrollo.

### LINEAMIENTOS

Directrices que establecen los límites dentro de los cuales han de realizarse ciertas actividades, así como las características generales que éstas deberán tener.

### LIQUIDEZ

Disposición inmediata de fondos financieros para hacer frente a pagos o a otro tipo de egresos u obligaciones de la institución.

"M"

### META

Expresión cuantificada de los objetivos a alcanzar por las áreas del Organismo en los ámbitos espacial y temporal, definidos en el Programa de Operación.

### MODIFICACION PRESUPUESTARIA

Cambio a las descripciones y/o asignaciones que alteren la estructura programática y financiera del Presupuesto del Organismo. Según el movimiento que produzca, será adición, ampliación o reducción.

### MODIFICACION PROGRAMATICA

Cambio en la magnitud y/o calendario de las metas de los programas, subprogramas y proyectos.

"N"

NUEVAS NECESIDADES

Erogaciones necesarias para el inicio de nuevas actividades o el incremento de -- las ya existentes para las cuales no exista compromiso alguno, pero que están -- ligadas con otras actividades en desarrollo.

NUEVAS NECESIDADES INDISPENSABLES

Erogaciones correspondientes a las nuevas necesidades que se prevén para el año -- siguiente, independientes del "gasto atado", es decir, erogaciones que ya se en-- cuentran comprometidas.

"O"

OBJETIVO

Expresión cualitativa de los propósitos que se pretenden alcanzar en un tiempo y -- espacio determinado. Manifestación de intenciones que se quiere cumplir y que es-- pecifica con claridad en qué y para qué se proyecta y se debe realizar una deter-- minada acción.

OBRA

Parte o etapa en la construcción o aplicación de un bien de capital específico, -- debiendo considerarse por lo mismo, que al conjugarse varias obras capaces de pro-- ducir conjuntamente bienes o servicios, éstas estarán integrando un proyecto de -- inversión.

ORGANISMO DESCENTRALIZADO

Institución creada por la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal en su -- artículo 45, y autorizada por el H. Congreso de la Unión o en su caso por el Eje-- cutivo Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propio. Dicho patrimonio-- estará constituido con fondos o bienes provenientes de la Administración Pública-- Federal; su objetivo y fin es la prestación de un servicio público o social, la -- explotación de bienes o recursos propiedad de la nación, la investigación cientí-- fica y tecnológica y la obtención o aplicación de recursos para fines de asisten-- cia o seguridad social.

### PARTIDAS

Elementos afines integrales de cada concepto y que representan expresiones concretas y detalladas del bien o servicio que se adquiere permitiendo cuantificación monetaria de los mismos.

### PLAN

Instrumento de política económica y social que contempla en forma ordenada y coherente las metas, estratégicas, políticas, directrices y tácticas en tiempo y espacio, así como los instrumentos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados.

### PLANEACION

Proceso racional organizado para elegir las alternativas en función de las necesidades del organismo, el cual posibilita fijar prioridades, establecer objetivos y metas económicas, políticas y sociales en función de los recursos físicos, humanos y financieros con que se cuenta. Permite establecer el marco de referencia necesario para concretar en planes, acciones específicas cuyo desarrollo en el tiempo por parte de los responsables debe ser congruente con las directrices y estrategias globales establecidas.

### POLITICA PRESUPUESTARIA

Instrumento mediante el cual se definen los lineamientos, normas y disposiciones destinados a regular la asignación, el uso y la aplicación de los recursos físicos, humanos y financieros de las áreas de la Institución.

### PRECIOS CONSTANTES

Cantidad de dinero dada a cambio de una mercancía o servicio cuyo valor está expresado a precios de una año base.

### PRECIOS CORRIENTES

Cantidad de dinero dada a cambio de una mercancía o servicio calculada al momento

de la operación; se emplea asimismo para referirse a los valores de las mercancías expresadas a precios de cada año.

#### PRESUPUESTACION

Acción encaminada a cuantificar monetariamente los recursos humanos y materiales necesarios para cumplir con los programas establecidos en un determinado período; comprende las tareas de formulación, discusión y aprobación, ejecución, control y evaluación del presupuesto atendiendo a lineamientos generales que conforman, por parte de las áreas competentes, los criterios y procedimientos a aplicarse para llevarlos a cabo.

#### PRESUPUESTO

Estimación financiera anticipada, generalmente anual, de los egresos e ingresos del Organismo necesarios para cumplir con los propósitos de un programa determinado. Asimismo, constituye el instrumento operativo básico para la ejecución de las decisiones de política económica y de planeación.

#### PRESUPUESTO COMPROMETIDO

Estimación de las obligaciones contraídas pendientes de ejercerse con cargo a las partidas del presupuesto aprobado, mientras no prescriba la acción para exigir el crédito, siempre que hubiesen sido debidamente autorizadas y registradas.

#### PRESUPUESTO EJERCIDO

Pago del importe de las obligaciones a cargo del organismo mediante el registro ordenado de los documentos justificantes respectivos.

#### PRESUPUESTO ORIGINAL AUTORIZADO

Estimación de gasto autorizado por la H. Cámara de Diputados en el Presupuesto de Egresos de la Federación y que son los resultados de la iniciativa que el Ejecutivo envía a través de la Secretaría de Programación y Presupuesto para desarrollar las actividades del organismo durante el período de un año a partir del 1º de enero.

## PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

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 se han de realizar 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.

## PROCESO DE PROGRAMACION PRESUPUESTACION

Etapas interrelacionadas en donde se definen los objetivos y metas, así como los recursos que se requieren para alcanzarlos. Constituye la estrategia de acción de corto plazo que el organismo utiliza para definir competencias, responsabilidades y actividades a realizar por las áreas.

## PROCESO PRESUPUESTARIO

Conjunto de etapas continuas, dinámicas, flexibles e interrelacionadas a través de las cuales se expresan las dimensiones físicas del gasto; éstas etapas son: formulación, discusión y aprobación, ejecución, control y evaluación.

## PROGRAMA

Conjunto de actividades y proyectos ordenados y vinculados coherentemente que requieren de una organización (unidades ejecutoras) y demandan recursos y medios. Se define a través de objetivos, metas, estrategias e instrumentos de política debidamente especificados en función de los lineamientos del plan.

## PROGRAMAS DE INVERSIONES

Instrumento mediante el cual se fijan las metas que se obtendrán con la ejecución de un conjunto de proyectos de inversión a través de obras, adquisiciones y demás erogaciones de capital destinadas a incrementar el patrimonio del Organismo.

## PROGRAMA OPERATIVO ANUAL

Instrumento que permite traducir los lineamientos generales de la planeación institucional del organismo, en objetivos y metas concretas a desarrollar en el corto plazo, definiendo responsables, temporalidad y especialidad de las acciones, para lo cual se asignan recursos en función de las disponibilidades y necesidades - contenidas en los balances de recursos humanos, materiales y financieros.

## PROGRAMACION

Proceso a través del cual se definen estructuras programáticas, metas, tiempos, - responsables, instrumentos de acción y recursos necesarios para el logro de los objetivos de largo plazo y mediano plazo fijados en los planes.

## PROYECTO

Conjunto de obras necesarias 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.

## PROYECTO DE INVERSION

Conjunto de obras que se realizan para incrementar la capacidad instalada de una unidad. Tiene por objeto servir de base para formular el Programa de Inversiones.

## PROYECTO ESTRATEGICO

Conjunto de actividades que tienen como propósito fundamental ampliar la capacidad productiva de una área, determinando las prioridades institucionales definidas en la planeación, contribuye de una manera particular significativa al logro de - los objetivos y metas del programa correspondiente, dentro del marco de su propia estrategia.

"R"

## RASGOS DE GASTO

Estimaciones que las Secretarías controladas, realizan de los gastos a efectuar -

por Petroleos Mexicanos y que sirven de base para estructurar y formular el anteproyecto de Presupuesto Anual.

#### RECLASIFICABLE

Montos que se deben transferir de un concepto a otro.

#### RECURSOS PRESUPUESTARIOS

Asignaciones consiganadas en el Presupuesto de Egresos destinadas al desarrollo - de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos y metas propuestas por las áreas para un periodo determinado.

#### RECURSOS PROPIOS

Ingresos generados por la venta de bienes y servicios.

#### REDUCCION

Recursos que se han disminuido a un concepto existente, misma que puede ser compensada o líquida.

#### REDUCCION COMPENSADA

Disminución al monto de un concepto de origen, el cual puede generar una adición y/o ampliación compensada de uno o varios conceptos, sin modificar el monto del presupuesto de la unidad.

#### REDUCCION LIQUIDA

Disminución a la asignación de un concepto de origen que reduce el presupuesto de una área, por su procedencia puede ser derivada de una adición y/o de una ampliación líquida a otras áreas o de una reducción de los ingresos, lo cual implica un decremento al Presupuesto original autorizado.

#### REPROGRAMACION

Acción que constituye la verificación y análisis del proceso de programación que-

permite la selección adecuada y oportuna de las medidas correctivas necesarias al detectarse los desequilibrios entre las metas programadas y las alcanzadas por cada una de las unidades responsables, propiciado con ello un desarrollo adecuado de las actividades conforme a lo programado.

"S"

#### SUBPROGRAMA

Segmentación del programa en donde se establecen objetivos, metas, recursos y responsables para su ejecución. Tiene como finalidad facilitar la ejecución y el control de acciones homogéneas.

#### SEGUIMIENTO

Acción que se lleva a cabo en la fase de ejecución presupuestaria y que consiste en la evaluación cuantitativa de los avances físicos y financieros de las actividades realizadas por las distintas áreas del organismo.

"T"

#### TAREA

Acciones homogéneas que constituyen una determinada cantidad de trabajo y que forman parte de un grupo homogéneo de acciones a producir un determinado resultado.

#### TRANSFERENCIAS

Asignaciones corrientes o de capital que se otorgan a las áreas para estimular las actividades que realizan. Asimismo, significan movimientos compensados dentro de las asignaciones del presupuesto que afectan conceptos y partidas del mismo, - originados por exigencias del desarrollo de los programas de obras y por necesidades de orden administrativo.

#### TRASPASO DE RECURSOS

Movimiento de recursos que consiste en transferir el importe total o parcial de la asignación de un concepto de origen a otro.

"U"

UNIDAD RESPONSABLE

Area administrativa facultada para llevar a cabo la realización de cada categoría programática para el cumplimiento de los objetivos y metas.

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

## BIBLIOGRAFIA BASICA POR CAPITULOS

### CAPITULO I

- Leopoldo Solís. "La Realidad Económica Mexicana; Retrovisión y Perspectivas", Edit. Siglo XXI, México, 1976.
- Leopoldo Solís. "Planes de Desarrollo Económico y Social en México", Edit. Sepeñtenta, Secretaría de Educación Pública, México, 1975.
- Roger D. Hansen. "La Política del Desarrollo Mexicano", - Editorial Siglo XXI, México, 1971.
- "Colección de Documentos para la Evaluación del Sexenio 1976-1982", Secretaría de Programación y Presupuesto. Subsecretaría de Evaluación, Dirección General - de Documentación y Análisis, México 1982.

### CAPITULO II

- Pedro Muñoz Amato. "Introducción a la Administración Pública (I) Teoría General, Planificación, - Presupuestos, Fondo de Cultura Económica, México, 1983.
- Gonzalo Martner. "Planificación y Presupuesto por Programas", Siglo Veintiuno Editores, México - 1981.
- Ricardo Cibotti y Enrique Sierra. "El Sector Público en la Planificación - del Desarrollo", Siglo Veintiuno Editores, México 1981.
- Carlos Matus. "Estrategia y Plan", Siglo Veintiuno Editores, México 1982.
- Charles Bettelheim. "Problemas Teóricos y Prácticos de la - Planificación, Edit. Tecnos, Madrid 1964.
- José V. Rodríguez Aznar. "Elementos de Economía Presupuestaria", Ministerio de Hacienda, Venezuela 1976.
- Guillermo E. Molina López. "Planificación Programación Presupuestación", Universidad Nacional Autónoma de México, 1983.

Francisco Vázquez Arroyo "Presupuesto por Programas para el Sector Público de México". Universidad Nacional Autónoma de México, 1982.

### CAPITULO III

Gonzalo Martner. "Planificación y Presupuesto por Programas", Siglo Veintiuno Editores, México - 1981.

Guillermo Molina López. "Planificación Programación Presupuestación", Universidad Nacional Autónoma de México, 1983.

Francisco Vázquez Arroyo. "Presupuesto por Programas para el Sector Público de México", Universidad Nacional Autónoma de México, 1982.

### CAPITULOS IV Y V

IDEM CAPITULO III

### CAPITULO VI

"Ley Orgánica de la Administración Pública Federal" Editorial Porrúa, S.A. México, 1962.

"Proceso Legislativo de la Iniciativa de Ley de Plancación" Cámara de Diputados - del Congreso de la Unión, Legislatura LII, México 1983.

### CAPITULO VII

"Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos.

"Marco Jurídico Básico de Petróleos Mexicanos".

"Reglamento para la Plancación Programación y Presupuesto Institucionales".

"Instructivo para la Elaboración del Anteproyecto de Presupuesto".

## BIBLIOGRAFIA GENERAL

- Adler, John, "El gasto público y el desarrollo económico y social" Núm. 3, diciembre de 1974.
- Albano, Oswaldo, "El presupuesto integrado de las empresas del Estado", Núm. 6, Junio de 1975.
- Amado, Antonio, "Metodología de presupuestación de los programas y sus partes - componentes", Núm. 6, Junio de 1975.
- 4, 1974---, "Algunas ideas sobre presupuestos regionales", Núm.
- Andrade, Roberto José de, "Técnicas de Orcamento Programa do sua - aplicacao no Brasil", Rio de Janeiro, 1965.
- Arellano, Vladimiro, "La evaluación de las acciones del sector público", Núm. 7, 1976.
- Barnes, Raúl y Jorge Irisity, "Control y Evaluación en el Sistema de presupuesto por Programas", mimeo, San Salvador, julio de -- 1964.
- Betterheim, Charles, "Problemas Teóricos y Prácticos de la Planificación", Editorial Tecnos, Madrid, España.
- Budget Programming Experts of the Latin American Institute for Economic and Social Planning, "Latin America's Experience in the - Use of the Public Sector Budget as an Instrument of Development- Planning", IBRW. 1/L.12
- CEPAL, "El presupuesto como instrumento para la programación del desarrollo económico", E/CN.12/BRW.1/L.3.
- CEPAL, "Estructura de un programa presupuestario", E/CN.12/BRW.2/L.6.
- CEPAL, "Informe del Grupo de Trabajo sobre Contabilidad Fiscal Uniforme", Santiago, 1964 (ST/ECLA/COF. 17/L.3/Rev.1)
- CEPAL, "El sistema presupuestario en Chile", E/CN.12/BRW/1/L.7.
- Cibotti, Ricardo y Enrique Sierra, "El sector público en la planificación del desarrollo", Siglo XXI Editores. 1980.
- Chikelu, G.P.O. "Government Budgeting, Economic Planning and Classification of Government Accounts in Nigeria", IVEQ. 1/P.14.
- Dirección de Asuntos Económicos de las Naciones Unidas, "Manual para la clasificación de las transacciones del gobierno según su carácter económico y su función", E/CN. 12/BRW.1/L.2.
- Documento preparado por los particulares de Chile, "Problemas en la aplicación de un presupuesto por programas", E/CN.12/BRW. 1/2
- Documento preparado por los participantes de Chile, "La reforma presupuestaria chilena", E/CN/.12/BRW.1/3.
- Economic Commission for Africa, Regional Fiscal Adviser, "Budgeting and Budget Management in Africa", IBRW/1/L.4.
- Economic Development Branch of ECAFE, "The Use of the Public Sector Accounts for Development Planning", IBRW.1/L.7.

- Emmanuel, Phedor, "Algunas observaciones sobre los desarrollos en la Administración Presupuestaria en Surinam", BRW.2/12.
- Estupiñán, Jorge, "Comentarios sobre la etapa actual de la implantación de la técnica de presupuestos por programas en Brasil", núm: 5, marzo de 1975.
- , "Conceptos metodológicos básicos sobre presupuesto", núm. 1, diciembre de 1973.
- Fiscal and Financial Branch of the Department of Economic and Social Affairs, "Relationship Between Government Planning and Budgeting", IBRW.1/L.4.
- Fiscal and Financial Branch, "Links Between Economic and Functional Classification of Government Transactions and Classification in Programme and Performance Budgeting", IBRW.1/ L.9.
- Fiscal and Financial Branch, "An Introductory note on a Methodology for Revenue Forecasting in Developing Countries", IBRW./ 1/L.10.
- Fiscal and Financial Branch of the Department of Economic and Social Affairs, "Review of Developments in the Budget Field", --- IBRW.1/L.4.
- Fukuda, Yukihiro, Ministry of Finance, Japan, "The Relationship Between Economic Development Planning and Budgeting", IBR.1/P 1.
- Garetovsky, N.V., "Coordination of the Processes of Drafting the Budget and the National-economic Plan in the USSR, IBRW.1/P 15.
- Ginestar, Angel, "Empresa Pública versus Empresa privada, un replanteo de la controversia en términos de eficiencia", Núm. 4, 1974.
- Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social, "Los Sistemas Presupuestarios Latinoamericanos", Santiago, 1964.
- Irisity, Jorge, "Relaciones presupuestarias entre el Gobierno Central y las Empresas Públicas", núm. 3, diciembre de 1975.
- , "El Sistema de presupuestos cuatrienales del Uruguay y sus posibilidades para la aplicación de la técnica de presupuestos por programas". brw.2/1.
- , "Criterios para la evaluación del gasto público y bases para el diseño de una metodología para medir sus efectos en el desarrollo económico y social", Núm 5, marzo de 1975.
- Isolan, Marconi, "O orçamento público como Instrumento de Programacao", Porto Alegre, 1964.
- , "Municipio, planeamiento regional y programación presupuestaria. Experiencia en Brasil", Núm. 1, diciembre de 1973.
- Ivarson, Ivan, "Control de efectividad en un sistema de presupuesto por programas", Núm. 7, 1976.

- Jensen, Jorn Voeflum, Ministry of Finance, Copenhagen, "Some --- Danish Experiences in Budgeting and Planning", IBRW.1/P.4.
- Jiménez, Juan Ignacio, "El presupuesto funcional o por programas", Programa de Capacitación CEPAL/DOAT, Lima, mayo de 1962.
- Kliksberg, Bernardo, "Propuesta de un modelo metodológico para - la investigación sistemática del complejo de empresas públicas en países de América Latina", Núm. 7, 1976.
- Kravic, Vojislav, Federal Secretariat for Finances, "The Yugoslav Budgetary System", IBRW.1/P.2.
- Lequeret, M., Department for Economic and Financial Studies, Ministry of Finance, France, "La Traduction en Termes Budgetaires des Plans de Développement-Evolution Recentes", IBRW.1/P.9
- Makon, Marcos, "La experiencia del presupuesto por programas en Argentina".
- Marther, Gonzalo, "Criterios de asignación del gasto público en -- función de políticas de desarrollo", núm. 3, 1974.
- Uribe Castañeda, Manuel, "El gasto público y el empleo: "Algunas consideraciones preliminares", Núm. 7, 1976.
- Vázquez Arroyo Francisco, "Presupuesto por programas para el sector público de México", U.N.A.M., 1982.
- Villafañe, Carlos y Ricci, Mario Alberto, "Plan para la formula-- ción de un presupuesto por programa provincial (Argentina), --- núm. 6, junio de 1975.
- Walker, Harvey, "Curso de Elaboración y Ejecución Presupuestaria", ESAPAC, San José, Costa Rica, diciembre de 1962.
- Ward, Lee, "Problema de coordinación entre las áreas de planifica-- ción y presupuesto", Núm. 1, diciembre de 1973.